

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
ESCUELA DE POST GRADO
UNIDAD DE POST GRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

**“Impacto de la motivación en la gestión de una
organización policial”**

El caso de división policial – 1 Lima Cercado
(Región policial Lima)

TESIS

**Para optar el grado académico de Magíster en Administración con
mención en Gestión Empresarial**

AUTOR

Godofredo Sulca Zavala

Lima – Perú

2015

***A mi esposa Elíabeth Tomy por su invalorable e
incansable apoyo;
A mis hijos Jefferson Felipe y Víctor Alfonso por ser fuente
de mi inspiración
A mi madre, doña Guillermina, por su sacra paciencia,
comprensión y valiosos consejos
A Evaristo Arias, por haberme guiado en mis primeros
pasos.***

***Mi agradecimiento a la Policía Nacional del Perú, alma mater por
siempre.***

A la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tradición y excelencia.

A mis profesores por sus enseñanzas.

***A mis compañeros de clase por su motivación para culminar
este proyecto.***

RESUMEN

Una organización de cualquier tipo, con o sin fines lucrativos puede contar con mucha logística, equipos y tecnología de punta, pero le será muy difícil alcanzar sus fines, objetivos y metas si es que su capital humano no está identificado y comprometido con la organización mediante una auténtica motivación como fuente de energía permanente para que sus colaboradores realicen su labor con eficacia, eficiencia y sobre todo con efectividad.

Las instituciones del Estado, vistos desde una óptica de gestión pública, debe apreciar los principios organizacionales como cualquier empresa y tiene la necesidad de cada vez ser más efectivo para atender las demandas de la población en lo referente a los diversos servicios que debe prestar.

La ciudadanía necesita que el Estado le brinde y/o facilite vivir en lugares seguros y sin violencia. Eso siempre ha sido la problemática, razón por la cual en Julio del 2002 el Foro del Acuerdo Nacional entregó a la ciudadanía 29 Políticas de largo plazo, siendo pertinente mencionar 2 de éstas Políticas de Estado: Erradicación de la Violencia y Fortalecimiento del Civismo y de la Seguridad Ciudadana (7ma.); y Afirmación de un Estado Eficiente y Transparente (21 ava.).

Es aquí donde está comprometida la Policía Nacional del Perú, que desde su integración en 1,988 aún es reflejo de la problemática antes mencionada, que debe atender por precepto constitucional, y necesita el concurso de sus aproximadamente 122,000 efectivos para revertir lo antes mencionado, haciendo que cumplan su rol motivador y no centralizar extrínsecamente el aspecto remunerativo y/o logístico como panacea, para que se pueda alcanzar los fines y objetivos de la organización policial en el marco de las Políticas de Estado mencionadas.

En la presente tesis, que estudia a la División Policial - 1 Lima Cercado (Región Policial Lima), se investigará a las Secciones de Investigación Criminal (SEINCRI) de las 10 comisarías que dependen de dicha unidad policial, por cuanto, de la problemática general, los bajos niveles de motivación y la escasa efectividad de los servicios prestados, es la más representativa de dicho problema. De los 120 efectivos policiales que laboran en las SEINCRI se ha extraído una muestra No Probabilística de Tipo Intencionada de 93 personas a las que se les ha entrevistado con cuestionarios que han permitido conocer el impacto de la motivación en su labor diaria que desempeñan.

Los resultados son positivos porque ha permitido validar las hipótesis de las variables; Independiente: Motivación, así como la dependiente: Efectividad, demostrándose que hay relación directa entre los indicadores Factor Motivador y Factor Higiene (Motivación) con los indicadores Procesos Operativos y Procesos Administrativos (Efectividad).

Como aporte se propone un modelo de gestión humana basada en entender y comprender al efectivo policial antes que imponerle el impresionante andamiaje de leyes, reglamentos, directivas y órdenes para que se desempeñe con eficiencia, eficacia; sobre todo efectividad, que es el enfoque de la presente tesis. De ahí se van a generar las estrategias de motivación. Las conclusiones y recomendaciones se ajustan en éste sentido.

PALABRAS CLAVES:

Motivación, Efectividad, Eficacia, Eficiencia, Gestión, Organización Policial, Investigación Criminal

ABSTRAT

An organization of any kind, with or without profit can expect a lot of logistics, equipment and technology, but it will be very difficult to achieve your goals, objectives and goals if their human capital is not identified and committed to the organization by a real motivation permanent power source for its employees perform their work effectively, efficiently and above all effectively.

State institutions, seen from the perspective of governance, should appreciate the organizational principles as any company and has a need to be increasingly effective to meet the demands of the population in relation to the various services to be provided.

Citizenship requires that the state provide and / or facilitate live in safe and without violence. That's always been the problem, which is why in July 2002 the Forum of the National Agreement gave citizenship 29 Long term policies being pertinent to mention two of these state policies: Eradication of Violence and Strengthening of Citizenship and Public Safety (7th.); and Affirmation of an Efficient and Transparent State (21 th.).

This is where the National Police of Peru, which since its integration in 1,988 is still a reflection of the above problems, which must meet under the Constitution, and needs the help of its approximately 122,000 troops to reverse the above is compromised, making fulfill their role and not extrinsically motivating centralize the remuneration and / or logistically as a panacea, so you can achieve the aims and objectives of the police organization in the framework of State policies mentioned.

In this thesis, that studies the Police Division - 1 Lima Cercado (Lima Police Region) Sections of Criminal Investigation (SEINCRIs) of the 10 stations that depend on this police unit be investigated, because of the

general problem , low levels of motivation and the limited effectiveness of the services provided, is the most representative of that problem. Of the 120 police officers who work in SEINCRIs it has removed a non-probabilistic intentional sample type 93 people who were interviewed them with questionnaires that have allowed knowing the impact of motivation in their daily work they perform.

The results are positive because it has allowed to validate the hypothesis of the variables; Independent: Motivation and dependent: Effectiveness, demonstrating that there is direct relationship between Motivator and Factor Health Factor (Motivation) indicators Process indicators Operating and Administrative Processes (Effectiveness).

As a model of human contribution based management understand and comprehend the police officer before the impressive scaffolding impose laws, regulations, directives and orders that must perform with efficiency, effectiveness is proposed; especially effective, which is the focus of this thesis. From there they will generate motivation strategies. The conclusions and recommendations are set in this regard.

KEYWORDS:

Motivation, Effectiveness, Efficiency, Efficiency , Management, Organization Police , Criminal Investigation.

INDICE

PAG.

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	I
ABSTRACT	III
INDICE.....	V
INTRODUCCION	IX

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1.	SITUACION PROBLEMÁTICA.....	1
1.2.	DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	5
1.3.	FORMULACION DEL PROBLEMA.....	5
1.4.	JUSTIFICACION TEÓRICA	6
1.5.	JUSTIFICACION PRÁCTICA.....	6
1.6.	OBJETIVOS	
1.6.1.	OBJETIVO GENERAL.....	7
1.6.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1	MARCO FILOSOFICO Y EPISTEMOLOGICO DELA MOTIVACION	
2.1.1.	ANTECEDENTES FILOSOFICOS DE LA MOTIVACION ...	8
2.1.2.	MARCO EPISTEMOLOGICO DE LA MOTIVACION.....	10
2.1.2.1.	ESTADO ACTUAL DEL ESTUDIO DE LA MOTIVACION	12
2.1.2.2.	ENFOQUES EPISTEMOLOGICOS SOBRE	

LA MOTIVACION LABORAL	12
2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	
2.2.1. TESIS DE GRADOS QUE ANTECEDEN	
2.2.1.1. TESIS DOCTORALES	17
2.2.1.2. TESIS DE MAESTRIAS	21
2.2.1.3. TESIS POLICIALES.....	24
2.3. BASES TEÓRICAS	
2.3.1. CONCEPTOS DE MOTIVACION.....	40
2.3.2. DIMENSIONES DE LA MOTIVACION Y EFECTIVIDAD	
2.3.2.1. DIMENSIONES DE LA MOTIVACION.....	48
2.3.2.2. DIMENSIONES DE LA EFECTIVIDAD.....	50
2.3.3. TEORIAS DE LA MOTIVACION.....	54
2.3.4. OTRAS TEORIAS RELACIONADAS A LA MOTIVACION Y EFECTIVIDAD.....	72
2.3.5. ALGUNAS EXPERIENCIAS EN AMERICA LATINA	
2.3.5.1. CHILE.....	81
2.3.5.2. COLOMBIA	83
2.3.5.3. EXPERIENCIAS CON MODELO COMUNITARIO EN AMERICA LATINA	85
2.3.5.4. EXPERIENCIAS EN GESTION POLICIAL EN OTROS PAISES	
2.3.5.4.1. ALEMANIA.....	88
2.3.5.4.2. ESPAÑA	91
2.3.5.4.3. ESTADOSUNIDOS	94
2.3.6. MODELOS DE GESTION EN LAS ORGANIZACIONES POLICIALES.....	91
2.3.6.1 EL MODELO POLICIAL COMO ORGANIZACIÓN	99
2.3.6.2 MODELO POLICIAL COMO ESTRUCTURA FUNCIONAL	99

2.3.6.3	MODELOS DE GESTIÓN POLICIAL.....	100
2.3.6.4	POLICIA NACIONAL DEL PERÚ.....	102
2.3.7.	ANTECEDENTES DE LA MOTIVACION POLICIAL EN EL PERU.....	104
2.3.8.	INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DE LAS COMISARIAS.....	112
2.3.9.	LA CORRUPCIÓN EN AMÉRICA LATINA.....	113
2.3.9.1.	CORRUPCIÓN POLICIAL EN EL PERÚ.....	115
2.4.	MARCO CONCEPTUAL.....	116

CAPITULO III: HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1.	HIPOTESIS GENERAL.....	122
3.2.	HIPOTESIS ESPECÍFICAS	122
3.3.	VARIABLES	122
3.4.	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	123

CAPITULO IV: METODOLOGIA

4.1.	TIPO DE INVESTIGACION.....	130
4.2.	DISEÑO DE INVESTIGACION	131
4.3.	METODO DE INVESTIGACION	131
4.4.	UNIDAD DE ANÁLISIS	132
4.5.	POBLACION DE ESTUDIO	132
4.6.	TAMAÑO DE MUESTRA	133
4.7.	SELECCIÓN DE LA MUESTRA	134
4.8.	TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS	135
4.9.	ANALISIS ESTADISTICO	
4.9.1.	ESTADISTICA DESCRIPTIVA.....	138
4.9.2.	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL TEST EMPLEADO	140
4.9.3.	PRUEBA DE CHI CUADRADO DE INDEPENDENCIA DE	

PEARSON	145
---------------	-----

CAPITULO V: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

5.1. ANALISIS CUANTITATIVO.....	149
5.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS	161

CAPITULO VI: APOORTE DE LA INVESTIGACION

6.1. PROPUESTA PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA	175
6.2. COSTOS DE LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA	180
6.3. BENEFICIOS QUE APORTA LA PROPUESTA	181

CONCLUSIONES	183
---------------------------	------------

RECOMENDACIONES.....	187
-----------------------------	------------

REFERENCIASBIBLIOGRAFICAS	191
--	------------

ANEXOS:

1. CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE MOTIVACION (FORMATO).....	204
2. CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE EFECTIVIDAD (FORMATO).....	207
3. CUADRO DE DISTRIBUCION DE INDICADORES Y SUB INDICADORES	210
4. DATA ESTADISTICA OBTENIDA DE LOS CUESTIONARIOS	211

INTRODUCCION

En los nuevos escenarios por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valorización del conocimiento, este último considerado como la tercera de las tres olas que Alvin Tofler menciona en su libro “La Tercera Ola”, siendo a mi entender el elemento que puede marcar la diferenciación de una organización a otra.

La diferencia evidente entre el modelo Tayloriano y la administración moderna y flexible, viene dado por la concepción de un hombre como “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar los recursos humanos como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Desde los griegos hasta la actualidad ha sido motivo de preocupación filosófica, ética, religiosa, moral y científica el descubrimiento de la energía suprema que por excelencia inicia, dirige y regula la actividad humana.

Muchas son las teorías y los autores que desde diferentes perspectivas han intentado abordar tan complejo fenómeno. Unos enfocando los aspectos ambientales o externos (incentivos, castigos, etc.) que lo determinan y otros atendiendo más bien a los elementos internos (pensamientos, actitudes y valores) o propios del sujeto que la manifiesta.

La Policía Nacional del Perú, es una organización del Estado que cuenta con Comisarías como órganos importantes de relación y atención a la

Comunidad, teniendo como una de sus funciones principales la de reprimir y neutralizar la actividad delincuencia en el área geográfica de su jurisdicción policial, las mismas que no han realizado una actuación aceptable, por cuanto las diversas denuncias presentadas por Delitos y Faltas en su gran mayoría se encuentran pendientes de solución en razón que no asumen a plenitud las principales funciones asignadas de investigación, así como las de prevención y seguridad, lo que aunado a la escasez de apoyo logístico, infraestructura no adecuada, falta de personal especializado y la corrupción generalizada en las instituciones públicas y privadas, estaría generando la no motivación en el personal PNP para luchar contra la delincuencia, lo que contribuye a la desconfianza de la ciudadanía y por lo tanto su percepción negativa de la PNP.

La investigación está dividida en seis capítulos: En el primero se plantea el problema, se describe la realidad problemática, se define, formula, sistematiza y delimita el problema.

En el segundo capítulo se aborda la aproximación teórica conceptual de la motivación humana, las necesidades humanas; se exponen las diversas teorías de la motivación y su aplicación a la Motivación en Organizaciones policiales y de Seguridad Ciudadana, entre otros aspectos.

En el tercer capítulo se precisa las Hipótesis y Variables de la investigación.

En el cuarto capítulo se aborda el aspecto metodológico, objeto, descripción, universo y muestra, así como métodos y técnicas de investigación.

En el quinto capítulo ya se trabaja con el Procedimiento, Análisis e Interpretación de Resultados.

En el sexto capítulo se expone el aporte del maestrista, presentando una propuesta de un Modelo de Motivación para el Personal de la PNP.

Por último, se presenta las Conclusiones y Recomendaciones de la investigación, para que el impacto de la motivación en la gestión de una organización policial conduzca a un desempeño eficaz del personal policial asignado a las secciones de investigación criminal de las comisarías dependientes a la División Policial – 1 Lima Cercado (Región Policial Lima).

GODOFREDO SULCA ZAVALA

CAPITULO I: EL PROBLEMA EN LA INVESTIGACION

1. Planteamiento del Problema

1.1 Situación Problemática

El proceso de cambios en la organización policial peruana se inició el 06 de Diciembre de 1,988 cuando se promulga la Ley 24949 creando la Policía nacional del Perú (PNP), unificando la Policía General (ex Guardia Civil), la Policía Técnica (Ex PIP) y la Policía de Seguridad (Ex Guardia Republicana), este hecho produjo cambios profundos en la estructura organizativa y funcional, además en dicha norma se precisó la finalidad fundamental de la PNP, como es la de garantizar, mantener y restablecer el orden interno, entre otros, concordantes con el Art. 166 de la actual Constitución política del Perú (1,993).

Con motivo del proceso de la reorganización policial, entre Abril-Agosto 1,997 (Primera Fase) y Setiembre-Diciembre 1,997 (Segunda Fase), la VII Región Policial de Lima se desconcentró en 04 Jefaturas de Policía Metropolitana: Norte, Sur, Este y Oeste (Callao), racionalizando personal y efectuando esfuerzos para el mejoramiento logístico y tecnológico, para elevar la calidad del servicio policial.

Con la finalidad de prestar un servicio policial eficaz, eficiente y oportuno a la población, acorde con los Objetivos y Metas Institucionales, el Ministerio del Interior, en Agosto 2007 inició el proceso de Distritalización de la VII Dirección Territorial Policial de Lima (DIRTEPOL-L) en Lima y Callao, con 02 Divisiones Territoriales (DIVTERs): DIVTER 1 (Sur, hasta Cañete) y DIVTER 2 (Norte, hasta Huacho), desconcentrando y racionalizando el personal policial y recursos logísticos en las denominadas 32 Jefaturas Distritales, con un Jefe de grado Coronel PNP. Las Comisarías quedan como dependencias policiales que recepcionan denuncias, la investigan o la trasladan, según sea el caso, a las unidades especializadas. También algunas continúan

expidiendo copias certificadas de denuncias y certificados de supervivencia y por último, para facilitar el acercamiento de la población a la PNP, en cada Comisaría funcionan las Oficinas de Participación Ciudadana.

El proceso de Distritalización, según la percepción de la ciudadanía, no obtuvo los resultados esperados, por cuanto el índice de la delincuencia común en las calles, la microcomercialización de drogas y el pandillaje muy poco ha descendido, quedando latente aún la desconfianza e inseguridad ciudadana, ya que hay otro aspecto preocupante: a pesar de haberse reasignado policías de las oficinas administrativas a las calles, éstos aún no son visibles para el ciudadano común.

Según la Base de Datos de la Policía Nacional del Perú (Julio 2015), dicha organización policial cuenta con una fuerza de más de 122,346 efectivos (Oficiales, Suboficiales y personal civil), de esa cantidad, 104,230 efectivos son Suboficiales de Armas, representando el 85.19% del total y distribuidos en unidades terrestres, aéreas y acuáticas, presentes en todo el territorio nacional.

Las Comisarias de la Región Policial Lima

Las Comisarías mantienen su ámbito jurisdiccional, con escaso personal y recurso logístico, cumpliendo funciones antes mencionadas, punto crítico que la población aún no asimila, por cuanto la Comisaría está más cerca para solicitar un apoyo policial, que por lo que hemos notado, no puede atender. La solicitud de la población vía telefónica, a las Divisiones Territoriales, Comisarías y/o Central 105 no siempre es atendida eficaz u oportunamente, originando insatisfacción ciudadana, problema aún no resuelto, por otro lado hay motivación mínima para el efectivo policial por las siguientes razones:

1. Bajo salario, problemática que data desde hace muchos años y que no permite cubrir a plenitud necesidades básicas para vivir con dignidad, obligando al policía a laborar en su tiempo de descanso, aunque sea

por un pago menor del que recibe del Estado, ocasionándole cansancio físico y mental que no le permite atender debidamente a su familia, así como bajo rendimiento en la función que debe desempeñar en su Unidad de trabajo, que para revertir esta situación de insatisfacción el personal debe cumplir “voluntariamente” labor extra, según el Estado (Ministerio del Interior – MININTER), es un paliativo y no la solución definitiva. La reciente normatividad para reestructurar la escala remunerativa de la PNP busca revertir esta problemática, pero las expectativas no son muy óptimas, por cuanto hay experiencias anteriores de que siempre no se cumplió lo anunciado por los gobiernos de turno.

2. Rigidez en los horarios de trabajo. No hay pago diferenciado por horario nocturno, dominical, servicios especiales a entidades privadas, comisiones, etc. El policía siente que es marginado en comparación con otros servidores del Estado y/o entidades privadas, teniendo en cuenta su función es altamente riesgosa.
3. Por normatividad funcional la organización policial peruana tiene una estructura organizacional jerarquizada y poca participación con sugerencias por parte del personal subalterno. El policía conoce y siente el problema pero no tiene oportunidad de contribuir a solucionarlos por la existencia de escalones jerárquicos que diluyen muchas veces cualquier gestión para mejorar. El personal policial está motivado por normatividad y no por afiliación para permanecer en la organización policial.
4. Existe un nuevo Régimen Disciplinario concordado con los preceptos constitucionales. No existe equidad en el criterio del Comando, por cuanto, luego de aplicarse el debido correctivo a un efectivo policial, se presume muchas veces, que siempre será así, algo que está registrado en la cultura organizacional como que “todos son iguales”. Esta situación no motiva al personal, por cuanto la mayoría, que son buenos policías, siente que sus esfuerzos y privaciones son inútiles, desmotivación que a veces se traslada al trato poco cortés al ciudadano.

5. Su salud es preocupación para el policía y su familia. Hay escasez de medicinas y la atención médica es insuficiente. El personal le tiene desconfianza al personal médico de los hospitales del Estado.
6. Las Comisarías PNP adolecen de buena infraestructura, apoyo logístico y de personal especializado para efectuar investigaciones por delitos y faltas; asimismo alta rotación con criterio no gerencial, lo cual aunado a que el personal PNP no recibe el debido reconocimiento por la solución de las faltas y los delitos menores, estaría generando desmotivación para luchar contra la delincuencia, debido a que aprecian que sus colegas que laboran en Unidades Especializadas, cuentan con mayor apoyo logístico y mayores incentivos.

Las Secciones de Investigación Criminal de las Comisarías PNP, encargadas de investigar los delitos y faltas previstas en el Código Penal y Leyes Especiales; no se encuentran brindando un servicio efectivo, es decir oportuno, más allá de lo eficiente y eficaz, toda vez que la mayoría de sus denuncias se encuentran pendientes de solución real, lo cual genera insatisfacción de la ciudadanía por el bajo nivel de efectividad del servicio policial y por lo tanto, comentarios desfavorables y desprestigio institucional.

Como lo señala el Observatorio Lima Cómo Vamos (2012), del total de personas que fue víctima de un delito, 11.6% lo denunció en la comisaría, mientras que de ese grupo, sólo el 4.1% considera que tuvo resultados efectivos. Es dramático el poco nivel de efectividad de las denuncias según la percepción ciudadana.

Por eso es necesario implementar acciones concretas para incrementar el nivel de efectividad del personal policial que labora en las comisarías y de esa manera revertir la percepción ciudadana que hasta ahora es negativa.

1.2. Delimitación del problema

La investigación se realizó en el área geográfica de Lima Cercado, subdividido en 10 jurisdicciones policiales correspondientes a las 10 Comisarías de la Policía Nacional del Perú, dependientes orgánicamente de la División Policial 1 - Lima Cercado (Región Policial Lima).

El trabajo se efectuó en el 2013, por considerarse un periodo propicio para investigar el impacto de la reforma de la organización policial como consecuencia de los Decretos Legislativos promulgados el 11 de Diciembre del 2012.

La característica del periodo antes mencionado es cómo percibe el personal policial las estrategias de motivación implementadas por la Dirección General de la Policía Nacional del Perú para incrementar el nivel de efectividad policial que necesita la población.

1.3. Formulación del Problema

1.3.1 Definición del Problema

La investigación identifica un problema que es determinar el impacto de la motivación sobre la efectividad del personal de la División Policial – 1 Lima Cercado (Región Policial Lima) con sus comisarías (Secciones de Investigación Criminal), conociendo la real dimensión del problema para proponer estrategias administrativas que reviertan dicha situación.

1.3.2 Formulación y sistematización del problema

Formulación del problema

Sobre la base de la caracterización del problema, resulta necesario plantear la siguiente interrogante:

¿De qué forma la motivación del personal policial interviene en la efectividad de la División Policial – 1 Lima Cercado (Región Policial Lima) y sus comisarías dependientes, 2013?

Sistematización del Problema

1. ¿De qué forma los logros obtenidos por el personal policial impactan en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú?
2. ¿Cómo el factor motivacional interviene en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú?
3. ¿De qué forma la política administrativa de la Organización influye en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú?
4. ¿De qué manera el factor higiene influye en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú?

1.4. Justificación teórica

La investigación propuesta se justifica por el hecho de existir pocos estudios similares rigurosos en nuestro medio y en el ámbito organizacional de la Policía Nacional del Perú; asimismo reúne las característica de novedoso aporte, porque al lograrse sus objetivos permitirá conocer aspectos relacionados con la motivación y la efectividad en la investigación de delitos y faltas, siendo posible presentar a la Dirección General de la Policía Nacional del Perú recomendaciones y acciones de interés que constituyan alternativas de solución a la problemática planteada.

1.5. Justificación práctica

Los resultados de la investigación servirán al Comando Institucional de la Policía Nacional del Perú para gestionar el recurso humano teniendo en

cuenta la influencia de la motivación en la efectividad del personal policial que cumple funciones como investigador de delitos y faltas en las 10 Comisarías de la Policía Nacional del Perú, dependientes de la División Policial – 1 Lima Cercado (Región Policial Lima).

1.6. Objetivos

Objetivo general

Determinar de qué forma las estrategias de motivación impacta en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú. Lima Cercado. 2013.

1.6.1. Objetivos específicos

1. Definir de qué forma los logros obtenidos por el personal policial impactan en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú.
2. Precisar de qué manera el factor motivador influye en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú.
3. Determinar de qué forma la política administrativa de la organización policial interviene en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú.
4. Definir de qué manera el factor higiene influye en la efectividad del personal policial que labora en las comisarías de la Policía Nacional del Perú.

CAPÍTULO II: MARCODE REFERENCIA

2.1. Marco filosófico y epistemológico de la motivación

2.1.1. Antecedentes filosóficos de la motivación

Céspedes (2011), considera como antecedentes filosóficos de la motivación la siguiente secuencia:

Platón (427-347 a.d.), consideró de mucha importancia a la razón, dejando de lado al mundo de los sentidos, ya que consideraba que la experiencia no era suficiente para justificar el conocimiento que tenemos del mundo.

Aristóteles (384-322 a.d.), puso especial interés en el mundo de los sentidos, lo que llevó a defender que el conocimiento provenía de nuestra experiencia. Sin embargo, esta idea provocó en la psicología posterior una importante polémica: la controversia de herencia versus experiencia. La otra idea importante de Aristóteles que ha influido en el estudio de la motivación es la que sostuvo sobre el animismo, es decir que, el alma es libre y que existe en todos los seres. Todas las conductas tienen una causa.

Siglo XVII: Los filósofos empezaron a cuestionar estas ideas animistas, comenzaron a creer que los organismos eran verdaderas máquinas automáticas.

René Descartes (1596-1659) del que se puede decir que estableció los principios de la filosofía moderna. El dualismo cartesiano, que es así como se conoce su doctrina, establece que la conducta humana es por una parte, fruto de un alma libre y racional y, por otra, resultado de los procesos automáticos e irracionales del cuerpo. Pensaba que el cuerpo estaba impulsado por su propia alma (voluntad) y por el cuerpo (instinto).

Filosofía inglesa

Los empiristas ingleses (John Locke, 1632-1704), así como Berkeley, Hume, Bacon y Hobbes realizaron dos aportaciones: el interés por el estudio subjetivo de la experiencia sensorial (las ideas son unidades elementales de la mente) y del pensamiento asociacionista de las ideas (se pueden establecer asociaciones entre diferentes ideas). Éstas pueden ser simples unidades elementales que nacen de la experiencia y no se pueden analizar o complejas, que se pueden descomponer en otras más simples. Así, el concepto de asociación fue el axioma fundamental de la psicología, al permitir establecer conexiones entre los contenidos mentales y la experiencia. En el estudio de la motivación, el concepto de asociación es importante ya que muchos motivos se aprenden de esta manera.

Filosofía alemana

Emmanuel Kant (1724-1804), dijo que todo conocimiento empieza en la experiencia pero no todo procede de la experiencia, puesto que las sensaciones que proceden del mundo exterior han de ser ordenadas en el pensamiento. De este modo, el hombre a través del conocimiento puede elaborar sus construcciones mentales. Por último, Kant estableció tres categorías psicológicas principales: conocimiento (cognición), sentimiento (emoción) y conación (motivación). A principios del siglo XIX, hubo una corriente filosófica que distinguían la conducta de los seres humanos y de los animales recurriendo a la posición dualista de **Descartes**, y se pensaba que los animales, por ser irracionales, se comportaban de determinada manera por el impulso de una motivación instintiva, en cambio los seres humanos al ser racional y estar impulsados también por los instintos, reflejaban en su conducta tanto la experiencia como los instintos.

2.1.1.1. Niveles de análisis en el estudio de la motivación

- 1. Nivel fisiológico:** Se investiga cómo y porque las estructuras cerebrales desencadenan la motivación, como se procesa la información relevante para la motivación en grupos de células específicas del cerebro, o que neurotransmisores interviene en los cambios que se producen en los estados motivacionales.
- 2. Nivel individual:** Se pretende determinar los factores motivacionales que influyen en la conducta personal de un individuo.
- 3. Nivel social:** Se intenta estudiar los motivos que impulsan a las personas a comportarse de manera diferente.
- 4. Nivel filosófico:** Se utilizan solo argumentos filosóficos. Las teorías que sustentan en este tipo de análisis a menudo formulan sus argumentos en unos términos que resultan muy difíciles de probar experimentalmente. En consecuencia, debemos rechazar este nivel de análisis de la motivación porque las teorías que la sustentan se basan en argumentos filosóficos más que en datos empíricos, y porque sus planteamientos no son científicos.

2.1.2. Marco epistemológico de la motivación

Para Arrieta (2008), la motivación en el trabajo ha constituido un proceso de medular importancia tanto desde la perspectiva de la gestión organizacional como desde la perspectiva de la investigación (Peiró, 1990; Steer, Mowday&Saphiro, 2004; Thierry, 1998). En concordancia con lo anterior, resulta significativo el número de teorías que se han desarrollado al respecto y la gran cantidad de investigaciones que se han llevado a cabo hasta el momento. El interés principal de estos esfuerzos se ha orientado hacia cuatro fines, a saber:

- Identificar los componentes centrales de la motivación en el trabajo.
- Elaborar modelos adecuados para investigarlo.
- Contrastar empíricamente los modelos y teorías propuestos.
- Derivar a nivel pragmático resultados de interés para la gestión organizacional.

Ahora bien, a pesar de la importancia que se le reconoce a este constructo, algunos autores cuestionan si en la actualidad continúa manteniendo la misma relevancia en virtud principalmente de tres cuestiones:

- **Primera**, del estancamiento que perciben en términos de la generación de nuevas teorías de la motivación a la luz de las condiciones vigentes en la actualidad (Steers, Mowday&Shapiro, 2004).
- **Segunda**, de un descenso significativo de la investigación llevada a cabo en relación con este tema y del “olvido” del constructo a la hora de realizar investigaciones sobre este fenómeno debido al énfasis puesto en el estudio de relaciones muy específicas entre variables (Ambrose&Kulik, 1999); y
- **Tercera**, de las transformaciones que están experimentando las organizaciones, y los procesos que en ellas tienen lugar, como resultado de los cambios que se están dando a nivel societal (globalización) y como resultado del impacto de los avances en materia del desarrollo de nuevas tecnologías de la producción y de la comunicación (Andriessen, 1994, 2002; Morgan, 1999; Prieto, Zornoza&Peiró, 1996; Prieto, Zornoza, Orengo&Peiró, 1996; Zornoza, Orengo&Peiró, 2000).

2.1.2.1. Estado actual del estudio de la motivación laboral

Las teorías de la motivación han sido tradicionalmente clasificadas en dos grupos, a saber:

1. Teorías centradas en los contenidos de la motivación

Las teorías de contenido se caracterizan por conceptualizar e investigar la motivación como un fenómeno relativamente estático. Se interesan por determinar el por qué de la conducta motivada y basan sus planteamientos en una serie de necesidades cuya anticipación de satisfacción determinarán el nivel de motivación que experimenta la persona.

2. Teorías centradas en los procesos

Las teorías de procesos, por su parte, ponen énfasis en el proceso mediante el cual una conducta se convierte en conducta motivada. En este sentido se interesan por analizar los procesos, en su mayor parte de tipo cognitivo, involucrados en la dirección, intensidad y persistencia de la conducta motivada y destacan la necesidad de establecer relaciones causales a través del tiempo y de las situaciones que acontecen en el contexto laboral. (Campbell, Dunnette, Lawler&Weick, 1970; Kanfer, 1990; Navarro, 2001; Salanova, Hontangas&Peiró, 1996).

2.1.2.2. Enfoques epistemológicos sobre motivación laboral

Al analizar las propuestas planteadas con el fin de revitalizar el campo de la motivación extraña la falta de referencia a enfoques teóricos diferentes a los tradicionales, a pesar de que dichos enfoques han calado ya en otras áreas del comportamiento organizativo (por ejemplo, el enfoque constructivista es tenido en cuenta a la hora de abordar la estrategia, la cultura de empresa o el propio diseño organizativo; la complejidad se aplica para comprender el conflicto en las organizaciones

y sus posibles efectos positivos sobre las mismas, etc).

A. Análisis crítico epistemológico

Existe la atención que los teóricos se abstengan de analizar críticamente los principios epistemológicos y metodológicos nucleares que sirven de plataforma a sus investigaciones. En general, las diferentes teorías formuladas para dar cuenta de la motivación en el trabajo se alimentan del paradigma positivista de la ciencia y del monismo metodológico que le caracteriza. En este sentido, en la mayor parte de las propuestas se puede observar que los principios fundamentales de que parten son la simplificación, el control, la causalidad y la predicción. Asimismo, prácticamente prima en ellos una perspectiva lineal a la hora de analizar el comportamiento de los fenómenos que estudian. Y probablemente ello explique en parte el estancamiento del campo, sobre todo en este momento en que las organizaciones, sus procesos y las personas que trabajan en ellas, están cambiando drásticamente su comportamiento por los cambios que están aconteciendo en el mundo. El control, la predicción y la estabilidad están dando paso a la incertidumbre y dinamismo propios del espíritu de los tiempos. Esto mismo explica la preocupación de incorporar en los modelos construidos el factor tiempo.

B. Nuevas perspectivas teórico metodológico

Tomando distancia de los enfoques tradicionales, la motivación en el trabajo ha empezado a ser estudiada desde nuevas perspectivas teórico metodológicas. La puesta en escena de otras teorías como el **construccionismo, complejidad** y de otros enfoques metodológicos especialmente cualitativos (diarios de campo, observación de campo, simulación) empiezan a despuntar con relativa fuerza.

C. Comportamiento dinámico de la motivación

Los trabajos de Guastello, Johnson y Rieke (1999), de Navarro (2001), de Navarro y Quijano (2003) y de Navarro, Arrieta y Ballen (2007), son pioneros en el estudio del comportamiento dinámico de la motivación en el trabajo desde las teorías de la complejidad y el caos. Por su parte, los trabajos de Csikszentmihayli (1990) y colaboradores (Moneta&Csikszentmihayli(1996), inauguran también una línea de investigación de la motivación desde una perspectiva dinámica.

D. Modelo subjetivo

En el trabajo de Moneta y Csikszentmihayli (1996), los autores se dan la tarea de analizar las experiencias de fluir (flow) entendidas como experiencias de completa implicación en una actividad, es decir, como una intensa expresión subjetiva de absorción, disfrute y **motivación intrínseca**. A partir de los desarrollos de Csikszentmihayli, otros autores se han dedicado a investigar las experiencias de fluir en diferentes campos y con diferentes poblaciones como, por ejemplo, en recursos humanos (Salanova, Bakker, A. & Llorens, 2006), y en actividades que podrían ser parte de tareas propias del trabajo como el uso de Internet (Chen, Wigand&Nilan, 1999).

Con frecuencia, para llevar a cabo estos estudios se apela al uso de metodologías y técnicas cualitativas como, por ejemplo, la denominada Experience Sampling Methodology (metodología de muestro de experiencias), constituida, tal y como lo señalan Connery otros (2003) por un conjunto de métodos empíricos, especialmente la técnica de diario, que son diseñados para permitir a los participantes de una investigación documentar sus pensamientos, sentimientos y acciones fuera de los paredes del laboratorio y dentro del contexto de sus vidas cotidianas, es decir, dentro de lapsos de tiempo transcurridos mientras se desempeñan en escenarios naturales (Scollon et al., 2003; Feldman&Barret, 2001).

En el caso de la investigación de Guastello y colaboradores (1999), los autores se dan a la tarea de estudiar el fluir (motivación intrínseca) obteniendo resultados que tienden a demostrar que muestra dinámicas no lineales y, más concretamente, una dinámica que se comporta en el tiempo de forma caótica. Los autores utilizaron la técnica de diario de campo con la que obtuvieron series temporales que les permitió detectar precisamente las turbulencias e inestabilidades del fenómeno.

E. Modelo complejo

Navarro (2001) y Navarro y Quijano (2003), por su parte, integraron elementos extraídos tanto de las teorías de contenido como de las de procesos. En su modelo incluyeron variables ampliamente contrastadas en la investigación tradicional (motivos, percepción de autoeficacia y percepción de instrumentalidad) obteniendo unos resultados que muestran que el modelo propuesto es estable sólo cuando el patrón de cambio en la variable motivos es caótico y que en los demás casos se producen dinámicas explosivas (los valores de todas las variables crecen hasta el infinito) o implosivas (los valores de todas las variables decrecen hasta cero) que resultan inverosímiles. De acuerdo con estos resultados, al igual que en el caso de la investigación de Guastello y colaboradores, los autores encuentran comportamientos complejos en la motivación y proponen que es necesario estudiar este fenómeno y entender su dinámica prestando especial atención a los flujos continuos de realimentación y sugieren que un modelo complejo de la motivación, a diferencia del megamodelo propuesto por Locke y Latham (2004), no requiere de un gran número de variables sino de la selección de aquellas realmente significativas para los sujetos y del análisis de las relaciones dinámicas que se establecen entre ellas.

F. Modelo no lineal

Posteriormente Navarro, Arrieta y Ballen (2007), llevaron a cabo un estudio con el fin de analizar a nivel descriptivo la dinámica de la motivación laboral. Según los resultados de esta investigación las dinámicas encontradas se comportan en su mayoría de forma no lineal con un porcentaje muy elevado de dinámicas moviéndose entre la no linealidad y el azar. En concordancia con lo anterior, la mayor parte de las series temporales relativas a las variables analizadas no muestran estacionalidad alguna mientras que el comportamiento de la motivación parece indicar que ésta no se detiene nunca y tampoco parece estar a la espera de estimulación externa para que se active el comportamiento motivado.

Entonces, podemos entender:

- **Primero**, que la motivación laboral no es un proceso tan estable como se ha pensado hasta el momento y como ha sido considerado desde el punto de vista de las teorías tradicionales.
- **Segundo**, que es muy probable que los resultados obtenidos en los enfoques tradicionales se deben en parte a los diseños metodológicos empleados (estudios transversales, cuestionarios y escalas aplicados esporádicamente, etc.) y que si se utiliza en otro tipo de diseños (longitudinales o de simulación) los resultados con gran probabilidad serían diferentes; y
- **Tercero**, que es posible estudiar fructíferamente la motivación laboral empleando enfoques y modelos alternativos.

2.2 Antecedentes de la investigación

2.2.1. Tesis de investigaciones que anteceden

2.2.1.1. Tesis doctorales

A. “Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de Motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales”

Datos bibliográficos

Universidad Complutense de Madrid – Facultad de Psicología
2010 Marian Jaén Díaz, Tesis para optar el grado académico
de doctor. ISBN: 978-84-693-3484-3
Madrid 2010

Objetivo General

Conocer la capacidad de las variables de personalidad, motivación, y la percepción de los factores psicosociales del entorno organizacional para determinar el rendimiento laboral en un grupo de trabajadores mexicanos del ámbito de la seguridad privada.

Instrumentos de recolección de datos

- Datos Biográficos.
- Motivación laboral: MPS–Escala de Motivaciones Psicosociales.

Conclusiones

1. Hay correlación significativa y en sentido positivo entre rendimiento y el nivel de Ejecución de 3 de los motivos evaluados: Reconocimiento, Autoestima y Autodesarrollo.
2. El factor de personalidad Estabilidad Emocional es buen predictor del rendimiento global.
3. Existe relación negativa entre rendimiento y Apoyo Organizacional, Control y Recompensas (cuanto mayor puntuación en las mismas, o lo que es igual, cuanto peor percibidas estas dimensiones, peor rendimiento), y relación positiva con Demandas Cognitivas (a mayores demandas, mejor rendimiento laboral).
4. Hay relación de nivel bajo entre los factores de personalidad y las variables de motivación de los trabajadores.

B. “Condicionantes socio-laborales de los empleados públicos: Motivación y satisfacción laboral en la administración regional Extremeña”

Datos bibliográficos

Universidad de Extremadura-Facultad de Estudios empresariales.
2002 Robina Ramírez Rafael, Tesis para optar el grado académico de doctor.
Comunidad Autónoma - España 2002.

Objetivo General

Descripción y análisis de la satisfacción de los empleados públicos, y el grado de motivación de aquellos con los diferentes factores que integran la relación laboral, asimismo el análisis de la variaciones de la satisfacción en relación a otros aspectos como edad, sexo, grupo, rendimiento, etc.

Instrumentos de recolección de datos

Empleados públicos de las provincias extremeñas de Cáceres y Badajoz.
Encuestas de satisfacción laboral mediante cuestionarios

Conclusiones

1. Funcionamiento de la administración. Excesiva normativización que frena la ejecución del trabajo, lentitud en la resolución de asuntos por mala organización.
2. Necesidades de los empleados públicos. En los puestos de mayor responsabilidad las motivaciones para el ingreso están más arraigadas, por lo que habrá un mayor nivel de aspiraciones y expectativas hacia el trabajo.
3. Motivación y satisfacción de los empleados públicos. Los empleados sujetos a elevados niveles de rotación conceden más importancia a las “responsabilidades”, causa principal de la movilidad funcional en la administración.
4. Mecanismos de incentivación en la administración pública. Los empleados se muestran muy críticos sobre la actividad de los sindicatos en aspectos como la negociación salarial y la posibilidad de mejorar las condiciones de trabajo.
5. Reforma articulada al desarrollo económico de la región. La mayoría de empleados encuestados se muestran favorables hacia un sistema de trabajo donde se fijen unas metas con su participación, con el objetivo de poder ser evaluadas y así redundar en un mejor servicio público.

C. “La motivación para emprender. Evolución del modelo de rol en emprendedores argentinos”

Datos bibliográficos

Universidad Nacional de Educación a Distancia Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

2010 Cardozo Crowe Alejandro, tesis para optar el grado académico de doctor.

Argentina 2010.

Objetivo General

Analizar desde lo contextual hasta el análisis de los factores desencadenantes y en particular el mencionado modelo de rol dentro de la fase particular de inicio de una empresa incluida dentro del proceso emprendedor que toda gestación moderna demanda.

Población

21 universidades públicas de Buenos Aires y Gran Buenos que realizan programas de emprendimiento y 08 que hacen actividades de incubación.

Conclusiones

1. Los emprendedores y los no emprendedores coinciden en el principal obstáculo a enfrentar al momento de emprender, es la obtención de capital.
2. La importancia del medio ambiente o entorno como facilitador, estimulador y catalizador de nuevas empresas y el estudio e identificación de las variables que impulsan o restringen el proceso de creación.
3. Hay evidencia de la relación entre alcances de la motivación y la actividad emprendedora, pero que sin embargo la magnitud de esa relación es poco clara.
4. La experiencia familiar forma una personalidad que favorece la independencia y el logro; en consecuencia se asume que existe una conexión entre los antecedentes y las

consecuencias motivacionales para convertirse en emprendedor.

D. “Influencia de la motivación de logro, actitud emprendedora, y autoeficacia emprendedora, sobre la intención emprendedora en los estudiantes del área de ciencias empresariales de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco”

Datos bibliográficos

UNMSM – Escuela de Post Grado – Facultad de Psicología
2007 Vargas Vargas Gaby, Tesis para optar el grado académico de doctora en psicología.
Lima – Perú 2007.

Objetivo General

Analizar la influencia de la actitud emprendedora, las motivaciones para crear empresa, la motivación del logro, la autoeficacia emprendedora sobre la intención emprendedora en los estudiantes del área de ciencias empresariales de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cuzco.

Instrumentos de recolección de datos

- Escala de motivación de logro Luís Vicuña Peri (Escala de motivación ML-1997).
- Escala de actitudes emprendedoras (2003).
- Escala de autoeficacia emprendedora (2005).

Conclusiones

1. Con el uso de ecuaciones estructurales es factible el aporte significativo a la literatura empírica que estudia la influencia de factores psicológicos, motivacionales y cognitivos como la autoeficacia sobre la intención emprendedora de los estudiantes en ciencias empresariales.
2. El análisis de relaciones causales es aceptado para el estudio.

3. Hay relación positiva y significativa entre la actitud emprendedora y la autoeficacia emprendedora.
4. Los estudiantes varones presentan mayor intencionalidad emprendedora y mayor motivación de logro. Es potencial para la creación de empresas en la región Cuzco.

Recomendaciones

1. Acorde con el nuevo contexto social es exigencia que los estudiantes de ciencias empresariales estén orientados a emprender o crear su propia empresa. La intención emprendedora es buen predictor del comportamiento emprendedor.
2. Desarrollar mayores investigaciones en relación a la asociación de las variables emprendedoras, motivacionales para crear empresa, conocimientos empresariales, obstáculos para crear empresa, motivación de logro y autoeficacia emprendedora.
3. Realizar investigaciones en relación las intenciones emprendedoras, tomando como base el modelo propuesto e incluyendo otras variables como liderazgo, empowerment, etc.
4. Desarrollar investigaciones utilizando el modelo propuesto, con idénticos instrumentos y metodología en grupo de empresarios y no empresarios, tanto en el ámbito local y nacional.

2.2.1.2. Tesis de maestrías

- A. **“Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación del personal en las empresas de servicios públicos domiciliarios (Caso Manizales)”.**

Datos bibliográficos

Universidad Nacional de Colombia sede Manizales – Facultad de Ciencias y Administración – Maestría en Administración MBA.
2008 Polo Medina Luisa Janeth, Tesis para optar el título de Magister en Administración.
Manizales, Julio 2008.

Objetivo General

Desarrollar una propuesta estratégica que garantice un modelo adecuado de la motivación del personal en las empresas de servicio público de la ciudad de Manizales que impacte positivamente en la percepción final del cliente.

Instrumentos de recolección de datos

Entrevistas mediante encuestas a las personas encargadas del departamento de Gestión Humana en cada una de las empresas de servicios públicos.

Conclusiones

1. Existe relación entre motivación del personal y la percepción final del consumidor pero cada empresa cuenta con variables y factores diferentes de acuerdo a su comportamiento interno.
2. Es necesario conseguir que los empleados se sientan motivados en la organización para garantizar mayor productividad, compromiso y sentido de pertenencia.
3. Los factores motivacionales que afectan a los trabajadores de las empresas de servicios públicos de Manizales son subjetivos y particulares para cada empleado e impactan de diferente manera a cada uno de ellos.
4. Los programas de motivación no son suficientemente percibidos y reconocidos debido a que no aplican para sus necesidades específicas y además muchos no tienen conocimiento de éstos programas por falta de difusión de los mismos.
5. La evaluación y retroalimentación de los programas motivacionales permitirá garantizar que la inversión en motivación sea retribuido por el mejoramiento de la percepción final del cliente.

B. “Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional, el caso del laboratorio farmacéutico Corporación Infarmasa S.A.”

Datos bibliográficos

UNMSM – Facultad de Ciencias Administrativas – Unidad de Post Grado

2007 Flores Jaime Juliana, Tesis para optar el Grado de magister en Administración, Mención Gestión Empresarial.

Lima – Perú 2007

Objetivo general

Aplicar los estímulos organizacionales que permitan un mejoramiento del clima organizacional y por ende incrementos en el rendimiento laboral y los niveles de productividad en la empresa farmacéutica Corporación Infarmasa S.A.

Instrumentos de recolección de datos

El diseño de investigación es de tipo transversal, porque se ha efectuado el estudio del clima organizacional en la empresa farmacéutica Corporación Infarmasa S.A. a través de la encuesta mediante cuestionarios.

Conclusiones

1. El ambiente físico y la infraestructura de la empresa es el adecuado porque cumple con los requisitos de las Buenas Prácticas de Manufactura reguladas por la DIGEMID, pero ciertas áreas requieren de algunas mejoras para que el trabajador tenga un mejor ambiente de trabajo.
2. En cuanto al ambiente social y relaciones laborales existe la falta de comunicación de arriba abajo y de abajo a arriba entre jefes y subordinados y la comunicación entre áreas diferentes es deficiente.
3. El adecuado conocimiento del clima organizacional y un favorable desarrollo del mismo de la empresa en estudio contribuye al incremento en sus niveles de eficacia y eficiencia en un modelo de administración bajo un enfoque basado en competencias.

Recomendaciones

1. La empresa debería brindar un ambiente saludable de trabajo con condiciones ambientales físicas que actúen de manera positiva sobre los sentidos humanos y la empresa debería de tratar de conseguir que el ambiente de trabajo establezca condiciones psicológicas y sociológicas saludables que actúen de manera positiva sobre el comportamiento de las personas.
2. La empresa debe de incentivar a mejorar las relaciones laborales entre los trabajadores de diferentes áreas así como entre jefes y subordinados. Para ello se debe de establecer programas de trabajos en equipo (comunicación, cooperación, asistencia, etc.).
3. Desarrollar programas de relaciones humanas y laborales para mantener la identificación del personal con su empresa; asimismo desarrollar constantemente diversas actividades que coadyuven al Clima organizacional.

2.2.1.3. Tesis policiales

2.2.1.3.1. Tesis policiales con variable motivación

A. “Motivación y compromiso organizacional en efectivos policiales de una unidad operativa con sede en Lima”

Datos Bibliográficos

ESCUELA DE POST GRADO PNP – VII CURSO BÁSICO DE TENIENTES
2013 Tnte. PNP LUNA CONDORI Herbert; Espinoza Flores Diana Elizabeth
y otros. Curso Básico de Tenientes.

Objetivo General

Determinar la relación que existe entre motivación y compromiso organizacional en los efectivos de una unidad operativa con sede en Lima.

Población y Muestra de Estudio

La población de estudio comprendió a 60 efectivos en total, que prestan servicio en la Comisaría de Cotabambas - Lima y la población será evaluada tipo Censo.

Conclusiones

1. La motivación no guarda relación con los tipos de compromiso organizacional, es decir sentirse parte de la organización. Estaría más asociado a factores éticos que motivacionales. El efectivo puede forjar el sentimiento de retirarse de la institución a la primera oportunidad que se le presente (no compromiso de continuidad).
2. Existe relación entre motivación (poder y logro) y el compromiso normativo, no así la motivación de afiliación. El efectivo respetuoso de las normas es leal a la institución, vinculada a valores de confianza, seguridad y estabilidad.
3. La mayoría porcentual (45%) de efectivos no se ubican en algún tipo de motivación dominante, que sería por marcada confusión para orientar su vida hacia metas de realización personal; 28% hacia la motivación de poder y solo 8% hacia el logro, o sea poco entusiasmo con su misión y de la ausencia de una visión de vida que debería partir de la organización policial.

Recomendaciones

1. Fomentar la integración con talleres en técnicas de participación grupal, con apoyo de profesionales de la Dirección de Salud PNP. Esto para mejorar los niveles de motivación y compromiso de los efectivos con su institución.
2. Mejorar la comunicación y coordinación entre jefes y subalternos,

facilitando información sobre las necesidades y requerimientos del personal; asimismo darles a conocer sobre planes, estrategias, logros, problemática, etc. de la unidad policial, así los efectivos se sentirán parte de la institución, esto para reforzar la cultura organizacional y motivar al personal para laborar en pro de los objetivos de la unidad.

3. Desarrollo de estrategias de intervención (terapias, talleres, apoyo psicológico y religioso) para mantener los niveles de compromiso y lealtad con la institución, mejorando de esa manera su desenvolvimiento dentro y fuera de la PNP.

B. “La Motivación y su relación con la permanencia del personal profesional de enfermería del HCPNP-INS, Agosto – 2011”

Datos Bibliográficos

ESCUELA SUPERIOR DE POLICIA – VI PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y CIENCIAS POLICIALES
2013Cmdte. SPNP ESCALANTE HIYO Mary Ysabel

Objetivo General

Determinar el grado de relación entre la motivación y la permanencia del personal de enfermería del HNPNP-LNS, Agosto – 2011.

Población y Muestra de Estudio

La **población** de estudio comprendió a las (os) profesionales de enfermería del Hospital Nacional PNP “Luís N. Saénz”, con un total de 415. La **muestra** estuvo constituida por 199 profesionales de enfermería (oficiales de servicio y empleadas civiles).

Conclusiones

1. 95% de probabilidad de relación entre la motivación y la permanencia del personal de enfermería del citado nosocomio.
2. 74.9 % en el nivel de interés, evidencia alta relación con la permanencia del personal profesional de enfermería del HNPNP-LNS, Agosto – 2011.
3. 81% en el nivel de responsabilidad, de la misma manera revela alta relación con la permanencia del personal mencionado.
4. 85.3 % en el nivel de supervisión, evidencia la misma relación ya citada.
5. 85.9 % en el nivel de administración y políticas de la organización. La misma relación.

Por las relaciones antes mencionadas se hace urgente la implementación de un Plan de Incentivos o Beneficios Sociales y/o acciones motivadoras al personal en cuestión, acciones que pueden ser extendidos a las demás especialidades profesionales y técnicas que laboran en este nosocomio.

Recomendaciones

1. La Dirección del nosocomio, en coordinación con la Dirección de Salud PNP, pueden establecer acciones cuyo objetivo sea incrementar y mantener la motivación intrínseca como:
 - a. Formular planes y convenios con instituciones educativas de nivel post grado para brindar oportunidad al personal capacitarse y perfeccionarse con facilidades (becas, convenios, rotaciones, etc.), con costo mínimo o costo cero.
 - b. Incrementar la política de reconocimiento al personal que realiza labor destacada, la misma que puede incluir: felicitaciones, premios, etc.
2. De la misma manera pero relacionada con la motivación extrínseca, la cuales serían:

- a. Capacitación en motivación y liderazgo, con asistencia obligatoria al personal que ocupe jefaturas para capacitarlos en gestión de personal y supervisión con estilo horizontal y criterio.
- b. Difundir extensamente las normas, políticas, metas y objetivos institucionales para que el personal armonice sus objetivos individuales con la institución.
- c. Estudios para mejorar las condiciones de trabajo para brindar comodidad, seguridad e higiene.
- d. Reorientar la política de beneficios y servicios sociales por parte de la Alta Dirección como: Vacaciones útiles para hijos del personal y paseos familiares para generar percepción de bienestar y preocupación a sus necesidades por parte de las autoridades.

C. “Estrategias de un sistema de bienestar policial”

Datos Bibliográficos

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS POLICIALES

(INAEP 1981)

2003 Crnl. PNP FIGUEROA RODRIGUEZ Aldo y otros. Equipo N°. 01.
INAEP-PNP.

Lima – Perú

Objetivo General

Sustentar y formular una propuesta de estrategias orientadas a la constitución del sistema de Bienestar PNP en base al análisis de las deficiencias y limitaciones de la organización funcional, la gestión administrativa, la cobertura y la calidad de servicios de la Dirección de Bienestar PNP y de las otras organizaciones y fondos de bienestar institucional.

Población y Muestra de Estudio

La **población** está conformada por la totalidad del efectivo de la PNP en situación de servicio activo a nivel nacional en sus distintas jerarquías: Oficiales, Sub-Oficiales y Especialistas PNP, asimismo distribución espacial heterogénea, o sea, en total, aproximadamente 100,000 efectivos policiales.

La **muestra** se estableció en 430 individuos.

Conclusiones

1. La organización de Bienestar de la PNP muestra dispersión orgánica porque hay varias organizaciones diferentes, como la Dirección de Bienestar y la Dirección de Salud. No hay entidad directiva de competencia técnico-normativa y alcance de control a nivel de toda la estructura institucional. El efecto negativo es la dispersión de recursos administrativos en la gestión de las prestaciones y limitaciones para lograr mayor eficiencia administrativa.
2. Déficit en la calidad de herramientas de gestión, por lo que se afronta contingencias o se gestiona sin visión prospectiva. No hay metas e indicadores de gestión. Tampoco sistema de información para evaluar avances de la gestión administrativa.
3. La mayoría de los policías usuarios de los servicios de Bienestar es indiferente y frustrado con los productos de los órganos de Bienestar, pues consideran que las prestaciones y acciones de éstos no contribuyen a la motivación laboral, ni a la productividad profesional, ni tienen influencia positiva sobre el estado de la moral y la disciplina de los policías.

D. “La motivación laboral y el rendimiento profesional en la Dirección de Aviación policial, periodo 2012”

Datos Bibliográficos

Objetivo General

Analizar si la motivación laboral contribuye en el rendimiento profesional en el personal de la Dirección de Aviación Policial – Lima, periodo 2012.

Población y Muestra de Estudio

La población de estudio comprendió a 501 efectivos (82 Oficiales Superiores; 72 Oficiales Subalternos; 344 Sub Oficiales; 02 Especialistas y 01 Empleado Civil.

La Muestra se realizó por muestreo No Probabilístico de tipo Intencional: 217 efectivos (73 Oficiales; 143 Sub Oficiales y 01 Especialista), todos pilotos o tripulantes de aeronaves.

Conclusiones:

1. La motivación laboral contribuye en el rendimiento profesional.
2. La política remunerativa, de reconocimiento, capacitación, incentivos y de bienestar contribuyen en el rendimiento laboral del personal de la aviación policial.

Recomendaciones

1. Que el Comando de la Dirección de Aviación Policial asuma la decisión de planificar y desarrollar una política de motivación dirigida a los efectivos que laboran en esa Unidad.
2. Que el Comando Institucional gestione ante los niveles políticos el mejoramiento de las remuneraciones. Fomentaría o propiciaría la política

de bienestar.

3. Que incremente las acciones de reconocimiento para mantener la moral alta y elevar su rendimiento profesional.

E. “La motivación y la calidad en el servicio policial”

Datos Bibliográficos

UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES

2009 Crnl. PNP ACUÑA GALLO Miguel; Crnl. PNP AYQUIPA DURAND Rafael y otros. Grupo N° 6 INAEP-PNP. Trabajo de Investigación para optar el Diplomado en Gobernabilidad y Gestión Pública.

Lima – Perú.

Objetivo General

Determinar el nivel de motivación de los efectivos PNP, mediante el análisis documental, con la finalidad de establecer su influencia en la calidad del servicio policial que se brinda en la VII-DIRTEPOL-PNP-LIMA.

Hallazgos

1. Necesidad de mantener un proceso sostenido en espacio-tiempo de educación teórica-práctica para todo el personal PNP con contenidos más que doctrinarios, orientados en brindar más y mejor servicio, buen trato y predisposición, uso de prendas adecuadas, normas de cortesía, civismo y urbanidad, firmeza y energía en sus decisiones sin perder el trato cortés y amable.
2. Se apreció la necesidad de replantear el actual proceso educativo implementándolos, de ser necesario con nuevos procesos de administración moderna para optimizar la calidad de los servicios a través de motivaciones apropiadamente concebidas y con posibilidad de ampliarse íntegramente.

Conclusiones

1. Falta de sostenible atención económica, logística y de bienestar a la Policía Nacional por los gobiernos de turno; debilitamiento de las normas legales frente a la evolución disociadora de los delitos y faltas que influyen negativamente en el cumplimiento de sus funciones y atribuciones consagradas en la Constitución Política, son las principales causas de la desmotivación y falta de calidad de los servicios de seguridad pública.
2. La desmotivación y falta de calidad de los servicios policiales acrecienta su desprestigio, poca confianza y convocatoria por la ciudadanía. Esta situación no se revertirá con medidas coercitivas, como reglamentos disciplinarios; o administrativas (reorganización o reestructuración).

Recomendaciones

1. Que el Ejecutivo atienda prioritariamente las necesidades de logística (medios de comunicación, vehículos, tecnología, etc.); así como la recuperación a tiempo exclusivo del personal policial para el servicio ciudadano.
2. Presupuestar no solamente en sueldos y salarios, sino también para realzar motivadamente al personal policial sus labores de prevención e investigación, de manera que sus resultados positivos debidamente publicitados, dignifiquen la función policial, su imagen y prestigio.

2.2.1.3.2. Tesis policiales con variable efectividad

- A. **“Estrategia integral para elevar el nivel de efectividad policial y de seguridad ciudadana en los distritos del cono sur de Lima”**

Datos Bibliográficos

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS POLICIALES-PNP

2001 Crnl. PNP VEGA QUIÑONES Juan Humberto; URBINA PORTOCARRERO Manuel y otros. Equipo N° 18 INAEP-PNP. Programa de Investigación en Administración y Ciencias Policiales.
Lima – Perú.

Objetivo General

Formular estrategia para elevar el nivel de efectividad policial y de Seguridad Ciudadana en los Distritos del Cono Sur de Lima, basándose en una apreciación estratégica de la problemática de seguridad ciudadana para facilitar la generación de un ambiente propicio de convivencia pacífica.

Instrumentos de Recolección de Datos

La población está conformada por los Distritos del Cono Sur de Lima. La muestra es de 413 personas: Encuestas a 200 pobladores de los Distritos de Barranco, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador y Surco. Asimismo 200 efectivos policiales de las Comisarías en los citados distritos, así como también 13 entrevistas a jefes policiales, alcaldes y USES –MED.

Conclusiones

1. Relativa inseguridad ciudadana por actos delincuenciales como robos, vandalismo e inseguridad en las calles.
2. Policialmente se llevan a cabo acciones de seguridad ciudadana sin criterios compartidos para elevar la efectividad policial, el mismo que se ve afectado por factores endógenos, recursos humanos y logísticos, y exógenos como son las situaciones jurídicas que desmedran el trabajo policial.

Recomendaciones

1. El Comando de la PNP gestione una Comisión Multidisciplinaria para innovar o repotenciar la Política de Seguridad Ciudadana de la PNP, favoreciendo así la efectividad policial.
2. Que el INAEP estime recomendar la ejecución de la Propuesta “Estrategia Integral de Seguridad Ciudadana” progresivamente a otras jurisdicciones policiales.

B. “Estrategia para incrementar la efectividad de los recursos humanos de la PNP en función de un nuevo ambiente organizacional”

Datos Bibliográficos

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS POLICIALES-PNP

2001 Crnl. PNP PASTOR VIGO Edgardo Agustín; RUIZ BRICEÑO Luis Fernando y otros. Equipo de Investigación INAEP-PNP. Programa de Investigación en Administración y Ciencias Policiales.

Lima – Perú.

Objetivo General

Diseñar estrategias para elevar el nivel de efectividad del recurso humano institucional, basado en la apreciación integral del ambiente organizacional actual y así coadyuvar para que la PNP sea una organización moderna y altamente productiva.

Instrumentos de Recolección de Datos

Encuestas y entrevistas a un Universo constituido por una población de efectivos PNP, con una muestra de 511 efectivos policiales de la VII-Región Policial Lima, Comisarías, Dirección de Personal, etc. También a fuentes de

recolección de datos como bibliotecas, centros de investigación, dependencias policiales, etc.

Conclusiones

1. Estructuras y procesos limitados en la efectividad de gestión, procedimientos administrativos y operativos, modernización de recursos tecnológicos, mejores políticas motivacionales; así como ejecución de Programas de Desarrollo Humano e Institucionales.
2. Incremento de la capacidad de producción del recurso humano requiere acciones motivacionales en las áreas de bienestar, educación, tecnología y autoestima; siendo la capacitación y recursos tecnológicos modernos, base para el incremento de la productividad policial.

Recomendaciones

1. Establecer política de evaluación del ambiente organizacional PNP para retroalimentar las estrategias de mejoramiento continuo que eleven su nivel de valoración.
2. El Comando PNP determine política de mejoramiento del ambiente organizacional PNP mediante estrategias que innoven las características de la actual organización.

C. “Estrategias para una efectiva participación ciudadana”

Datos Bibliográficos

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS POLICIALES-PNP

2003 Crnl. PNP ACUÑA ORTIZ DE ORUÉ Alfredo y otros. Equipo N° 13
INAEP-PNP.

Lima – Perú.

Objetivo General

Formular estrategias de carácter sistémico e integral orientadas a potenciar el Sistema de Participación Ciudadana instituido por la PNP, sobre la base de la apreciación diagnóstica de la realidad organizativa y efectividad funcional de dicho sistema, a fin de posibilitar el decrecimiento de los niveles de inseguridad ciudadana.

Población y Muestra

Comunidad policial que asciende a 94, 244 efectivos al 2003.
En cuanto a la muestra, está conformada por 375 efectivos, obtenida mediante fórmula estadística.

Conclusiones:

1. Incremento de la inseguridad ciudadana que afecta a todos los estratos sociales del país, a pesar de las acciones de Participación Ciudadana, infiriéndose que éstas tienen bajo nivel de efectividad, según encuestas a la población.
2. Las acciones de Participación Ciudadana de la PNP se vienen realizando desde 1997 a través de un sistema enmarcado en una filosofía de carácter participativo comunitario que es la formación de Juntas Vecinales y la ejecución de programas de Seguridad Ciudadana como Vecino Vigilante, Patrullas Juveniles, Autoprotección Escolar y Acciones Cívicas en las Comisarías para dinamizar las acciones vecinales, pero no es percibida por la Población, que ha dado lugar a mayor presencia del Servicio Municipal de Serenazgo y las empresas particulares de Seguridad.
3. La Participación Ciudadana es afectada por el mínimo conocimiento que, sobre ella, tiene la población y el personal policial, el bajo nivel de confianza en la PNP, así como su indiferencia a intervenir en aspectos de seguridad, todo esto por la no ejecución de estrategias de difusión y acercamiento a la Comunidad, que hagan viable la generación de la

Cultura de Seguridad.

Recomendaciones

1. Diseño de estrategias para fortalecer el Sistema de Participación Ciudadana que gerencia la PNP a través de la Dirección de Participación Ciudadana.
2. Diseñar estrategias para promover la Cultura Participativa y el trabajo conjunto de las organizaciones civiles como alternativa fundamental para lograr elevados niveles de optimización contra la inseguridad ciudadana.
3. La Dirección de Participación Ciudadana ejecute permanentemente procesos de capacitación en participación Ciudadana a todo el personal policial, a nivel nacional, así como a los integrantes de las Juntas vecinales, asociaciones de padres de familia, estudiantes universitarios, grupos religiosos y otros, para consolidar sus conocimientos en participación ciudadana e internalicen los valores cívicos que son inherentes a ella.

D. “La efectividad del INAEP en la formulación, consolidación y difusión de la doctrina del orden interno propuesta de un nuevo currículo para el curso de orden interno”

Datos Bibliográficos

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS POLICIALES-PNP

1992 Crnl. PNP NAKAMURA SAKAMOTO Marcelo y otros. Equipo de Investigación N° 12. XI Curso de Orden Interno
Lima – Perú.

Objetivo General

Determinar la efectividad del INAEP en la formulación, consolidación y difusión de la Doctrina del Orden Interno mediante el análisis del desarrollo

del Curso de Orden Interno (periodo 1982 -1991), a fin de reestructurar el currículum del curso.

Muestra

Participantes del XI – COI-92, Diplomados, docentes y personal PNP actualmente asignado en el Instituto de Altos Estudios Policiales (INAEP). Total 117 personas.

Conclusiones

1. El INAEP centra sus actividades académicas al estudio del Orden Interno, institución que desde su fundación (1,981), no tiene un Perfil Educativo del Participante, que sirva de medio técnico pedagógico para diseñar adecuadamente los objetivos académicos.
2. La Planta Orgánica del INAEP funciona con el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) incompleto: Faltan Coroneles PNP Diplomados en Orden Interno para gestionar Divisiones de Información y Difusión, e Investigación y Doctrina; asimismo sociólogos, politólogos, juristas, pedagogos y otros; también especialistas en Planificación y Presupuesto, profesionales para el Comité de Asesoramiento y por último bibliotecólogos.
3. Disfuncionalidad que no permite alcanzar los fines por cuanto la División de Investigación, Planeamiento y Doctrina continúa asumiendo función de Evaluación.
4. El nivel de efectividad del INAEP es limitado, por cuanto no se realiza la sistematización de los resultados de los problemas investigados y existir causas que dificultan la consolidación y difusión de la Doctrina de Orden Interno; no obstante que la producción intelectual es relevante.

Recomendaciones

1. Constituir un Equipo Técnico de pedagogos, sicólogos, sociólogos y Diplomados del Curso de Orden Interno, para que se encarguen del diseño del Perfil del Participante – COI, sobre la propuesta del grupo de investigación.
2. Gestionar ante la Dirección General PNP para que en el Presupuesto de la Policía Nacional, el INAEP se constituya en un Sub-Programa Presupuestal.
3. Promover la creación del Sistema de Orden Interno como uno de los mecanismos para consolidar y difundir la Teoría y Doctrina del Orden Interno, anteproyecto de Ley que el Grupo de Investigación propone a la Superioridad.

E. “Estrategias para una efectiva cultura de control y supervisión”

Datos Bibliográficos

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS POLICIALES-PNP

2003 Crnl. PNP MEZA MOTTA Basilio y otros. Equipo de Investigación N° 02 NAEP-PNP. Programa “Sembrando Ideas”

Lima – Perú.

Objetivo General

Proponer estrategias efectivas para desarrollar una cultura de supervisión y control en la operatividad y administración de la PNP.

Población y Muestra

La población está constituida por 92,505 efectivos en situación de actividad de la PNP al 2003.

La muestra está constituida por 384 personas, según procedimiento estadístico.

Conclusiones.

1. A nivel institucional no se le da importancia a la función de control y que inclusive hay una parte del personal policial que tiene aversión a las acciones de control y no contribuye a su finalidad, pretendiendo además sustraerse a ésta responsabilidad.
2. Hay deficiencias y limitaciones en la normatividad que regula el Sistema de Control de la PNP, además de aceptar que las prescripciones llegan a ser redundantes, pueden estar en conflicto con la legalidad general e inclusive contravenir el orden constitucional, ya que las normas y procedimientos administrativos de control requieren cambios y actualización.
3. Es necesario incluir y reforzar en los programas educativos de la PNP los contenidos concernientes a la función de control, así como difundir e implantar los valores y la filosofía de control en todo el ámbito institucional; lo que aportaría al incremento de la cultura de control y supervisión en la PNP.

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Conceptos de motivación

En el presente trabajo de investigación se analizan los conceptos de motivación y su influencia en el ambiente laboral. Con esto se busca:

1. Describir y analizar la influencia de la motivación en las empresas y como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral.
2. Desarrollar y analizar las teorías.
3. Especificar cuáles son los beneficios de su influencia.

4. Describir cómo impacta en las empresas y organizaciones la motivación laboral.

Señala Stoner (1996), que los gerentes e investigadores de la administración aún no se ponen de acuerdo sobre el concepto de la motivación.

De Stoner (1996) se cita lo siguiente:

“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía” (p.484).

Koontz H. (1999) señala: "La motivación son los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido"(p. 501).

También se cita a Robbins (2004):

“La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Dice que los administradores motivan a sus subordinados, o sea, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera” (p. 155).

Al parecer coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solana (1993), que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

Para Robbins (2004), motivación son los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta. Aquí el autor destaca las metas organizacionales. Se refiere a la intensidad como cuánto se esfuerza la persona; dirección; si el

esfuerzo se canaliza en beneficio de la organización y persistencia; como la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo.

La motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1943) en su obra “Una Teoría sobre la motivación humana” diseñó una jerarquía motivacional en cinco niveles que, según él explicaba la determinación del comportamiento humano; teoría que más adelante nos ocuparemos.

En cuanto a las primeras ideas de motivación que aparecieron en distintos contextos históricos valen destacar las siguientes:

En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica, se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban.

Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico “homo economicus”; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios.

Al parecer la motivación humana es mucho más compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc.

En el modelo expuesto por la escuela de Las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es "la situación social"; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo, el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor, el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

La Escuela Clásica como la Escuela de la Relaciones Humanas simplifican a la motivación en un solo factor, ya sea por el dinero o las relaciones humanas.

Al hacer una perspectiva contemporánea acerca de la motivación, nos encontramos con que Landy y Becker (1987), han clasificado diversos enfoques modernos con respecto a esta teoría, creando así cinco categorías, las cuales son:

1. Teoría de la Necesidades.
2. Teoría de la Equidad.
3. Teoría de la Expectativa.
4. Teoría del Reforzamiento.
5. Teoría de las Metas.

Más adelante en el desarrollo del presente trabajo se desarrollaran las teorías antes mencionadas.

2.3.1.1. Las Necesidades Humanas

Toda conducta que observamos a nuestro alrededor está dirigida por el anhelo de satisfacer las necesidades. Los diferentes tipos de necesidades humanas serán convertidos por los mismos empleados en "deseos" específicos dentro de la organización. Precisamente porque la definición básica de los seres humanos es una tarea altamente compleja, no pueden hacerse presunciones fáciles respecto a qué quieren los empleados por parte de la organización. Según Kiopoko (1998), en varias experiencias se ha constatado que los siguientes requerimientos son bastante típicos:

- a. **Pago.** Ayuda a satisfacer las necesidades fisiológicas de seguridad y las relativas al ego de los individuos. El diseño de un sistema de recompensa monetaria es de por sí complejo y sirve para satisfacer múltiples necesidades.
- b. **Seguridad en el Trabajo.** A causa de los cambios tecnológicos y el desafío que ellos entrañan para el trabajador, el deseo de seguridad es uno de los que más se valora mejor dentro de la lista de las prioridades para muchos empleados y sindicatos. Se le reconoce dentro de la lista de prioridades sugeridas por la jerarquía de las mismas, establecidas por Abraham Maslow.
- c. **Aceptación Social.** Este deseo descansa en la necesidad gregaria del hombre y de la aceptación del grupo al cual se vincula el individuo. La Dirección puede ayudar en este proceso mediante programas de inducción cuidadosamente planeados y ejecutados, previsión de los medios de socialización a través de períodos de descanso y programas de equipos de trabajo, mediante el apropiado diseño del flujo de trabajo y de la forma como se relacionan los seres humanos con los procesos industriales.
- d. **Reconocimiento del trabajo realizado.** Este anhelo resulta de la clasificación de las necesidades respecto al ego, puede ser satisfecho por la dirección a través de la exaltación verbal de las bondades del trabajo realizado, los reconocimientos monetarios por las sugerencias productivas, el reconocimiento público, a través de premiaciones, las publicaciones periódicas, en las que se aplaude la acción de los individuos.
- e. **Oportunidad de progreso.** No todos los empleados desean avanzar. Algunos sienten las necesidades sociales más fuertemente que otros; sin embargo, la mayoría de los empleados gustan de saber que tienen la oportunidad allí, en el caso de que desearan hacer uso de ella. Este

sentimiento está influido por una tradición cultural de libertad y oportunidad.

- f. **Condiciones de trabajo confortables, seguras y atractivas.** El anhelo de tener buenas condiciones de trabajo también descansa en múltiples necesidades. Las condiciones de trabajo en que se prevengan los peligros surgen de la necesidad de seguridad. Ciertas condiciones específicas, como escritorios y tapetes finos, constituyen símbolos de status que denotan una jerarquía. Muchos directivos han descubierto que la asignación de tales símbolos de status, si se quiere, es tan difícil como la determinación de recompensas monetarias.
- g. **Liderazgo competente y justo.** El querer una buena dirección es un resultado de las necesidades fisiológicas y de las necesidades de seguridad. Un buen liderazgo ayuda a asegurar que la organización y los cargos continúan en existencia, además de que concuerda con las demandas de parte del ego, en el sentido de recibir órdenes de personas a quienes todos respetan y obedecen y cuya autoridad no está puesta en duda; es muy frustrante para el personal ser sujeto de mandato de un individuo a quien todos juzgan una persona incompetente y de muy pocos méritos. En cambio, recibir órdenes de personas que generalmente sean respetadas, no causa tanto resentimiento, a pesar de la tradición cultural de igualdad entre individuos.
- h. **Órdenes e instrucciones racionales.** Una orden es una comunicación oficial de los requerimientos de la organización. En general, se refiere a una situación susceptible de ser ejecutada, debe ser completa, detallada, clara y concisa, dada de tal manera que estimule su aceptación. Las órdenes absurdas, cuya ejecución se hace imposible tan solo sirven para aumentar la inseguridad y la frustración de los empleados.
- i. **Una organización consciente de su responsabilidad social.** La tendencia de las organizaciones privadas a dar soluciones a problemas

de carácter social, tiene impacto en las expectativas puestas en la organización por parte de los empleados. Este anhelo descansa en la necesidad humana de estimación y lleva consigo una responsabilidad estimulante de parte de los administradores de la organización.

2.3.1.2. Ciclo de satisfacción de las Necesidades Humanas

Para Robbins (2004), el proceso saludable de satisfacción de las necesidades y deseos suele ser cíclico como hemos visto antes y sigue el siguiente esquema para cada una de ellas:

1. Tomar conciencia de las necesidades y deseos insatisfechos:

- Sentir la incomodidad.
- Identificar la necesidad o el deseo insatisfecho asociado con la incomodidad.

2. Planear una acción efectiva para su satisfacción:

- Tener en cuenta los recursos propios, de los otros implicados y de la situación.
- Elaborar una estrategia.
- Prever los posibles resultados o consecuencias.
- Decidir las mejores opciones.

3. Realizar la acción efectiva que nos ponga en condiciones de contacto y asimilación de lo que satisfará la necesidad y el deseo:

- Expresar la necesidad o el deseo.
- Pedir lo que se necesita o desea.
- Negociar con nosotros.
- Cooperar en la acción.
- Contactar con el objeto del deseo.

4. Aceptar las consecuencias y/o los resultados de la acción:

Tener contención para la frustración y el goce. A continuación pasa a un primer plano otra necesidad o deseo y así, en proceso cíclico y

continuo en el que ocupan el primer plano las distintas necesidades y deseos.

2.3.1.3. Las Necesidades Humanas y su satisfacción

Continúa Robbins (2004), afirmando que un proceso adecuado o saludable de satisfacción de las necesidades y deseos, de una manera equilibrada y ecológica conduce a un crecimiento personal y a una armonía interna y externa, relacional y espiritual.

2.3.1.4. Autolimitaciones en el proceso de satisfacción de las necesidades

Erskine (1996), sostiene que en alguna medida, las personas bloqueamos el proceso de resolución de problemas y de satisfacción adecuada o saludable de las necesidades y los deseos por diversos motivos:

- Por ciertas actitudes, de guión, decididas o interiorizadas en relación con las necesidades o su satisfacción:
“Yo no necesito nada”.
“Yo no necesito a nadie”.
- Por tener límites interiorizados muy rígidos en relación con acercarse, pedir, pertenecer, etc.
- Por falta de permisos para sentir, pensar, actuar, imaginar y crear, etc.
- Por bajo nivel de autoestima y otras decisiones autolimitadoras.
- Por falta de información sobre las necesidades o la forma de satisfacerlas en un momento dado.
- Por conflictos o deficiencias internas entre los distintos estados del yo o entre los distintos niveles del yo.
- Formas contrapuestas o contradictorias de resolver los problemas.
- Falta de planes para satisfacerlas.
- Dificultades para llevar los planes a la práctica.
- Problemas de perspectiva en relación con el grado de satisfacción de las necesidades.

Por ejemplo, no ser consciente de que nadie cubre sus necesidades al cien por cien, de que no hay una sola forma de satisfacer las necesidades o de que cada persona necesita un nivel diferente de satisfacción de sus necesidades para sentirse bien.

Continuando con Erskine (1996), el proceso menos saludable de satisfacción de las necesidades y de los deseos puede presentar estancamiento en los distintos pasos anteriores:

* Anestesiarse o insensibilizarse en vez de tomar conciencia:

- Negando las necesidades y deseos
- Evitando o confundiendo las necesidades y deseos mediante adicciones: al tabaco, a la televisión, a sustancias diversas, a comidas, al sexo, etc.

* Descontar en vez de planear:

- Exagerando o minimizando, basándose en prejuicios y/o fantasías e ilusiones.
- Desviando o acomodando el significado de los estímulos, de los problemas o de los recursos al propio marco de referencia, sin llegar a un plan efectivo.
- Descontando, sin pensar opciones posibles, por acomodarse a " lo que hay que hacer es...", es decir, a criterios no efectivos, ni apropiados a la situación.

* Comportarse de forma pasiva en vez de efectiva:

- No hacer nada, esperando que "otro haga por mí".
- Acondicionarse y actuar bajo el criterio "los otros antes que yo siempre, para estar bien"

2.3.2. Dimensiones de la motivación y efectividad

2.3.2.1. Dimensiones de la motivación

Para Céspedes (2011), hay cuatro principales dimensiones que se desprenden de las teorías de motivación:

1. **Dimensión nomotética-ideográfica (grandes enfoques)**, un enfoque nomotético pretende establecer leyes abstractas, generales o universales que permiten explicar la motivación de una manera general para todos los seres vivos. Por otro lado, en el enfoque ideográfico el objetivo es contrario al anterior puesto que no pretende establecer leyes generales sino que su misión es entender la conducta motivada, examinando en que se distinguen los individuos de una especie entre sí. En la actualidad, el enfoque nomotético es el que predomina en las investigaciones sobre el estudio de la motivación.
2. **Dimensión innato-adquirida**, ha generado discusiones. Las primeras teorías de la motivación, como las de James Williams (1890), su obra Principios de Psicología, cuando trata los instintos y McDougall (1903) con Psicología Hormónica defendían que la motivación estaba controlada principalmente por los motivos innatos. Sin embargo las tendencias adquiridas fueron las predominantes en gran parte del siglo pasado, debido principalmente a los investigadores interesados en conocer los factores de aprendizaje en la conducta motivada.
3. **Dimensión interna-externa**, los motivos internos (como el hambre) parten de la idea de que los estados motivacionales pueden conceptuarse como necesidades. Las necesidades están dentro de un enfoque fisiológico como beber o evitar el dolor, pero algunos autores también incluyen en sus modelos las necesidades sociales y las psicológicas. En cambio, las teorías que basan la motivación en los motivos externos (como el poder) ponen de relieve las fuentes externas creadas por las metas.
4. **Dimensión mecanicista-cognitiva**, supone que los cambios de ciertos factores activan e impulsan al organismo a realizar una determinada conducta, de una manera automática sin que el organismo tenga ningún tipo de conciencia o intención.

Por el contrario, el enfoque cognitivo señala que la forma de interpretar la información influye en los estados motivacionales, y que los organismos son conscientes de lo que les ocurre, por lo que defienden que los procesos motivacionales tienen un origen cognitivo. Se puede decir que el estudio de la motivación es tan complejo que permite suponer que todos los enfoques citados poseen una cierta parte de verdad.

Actualmente no contamos con una sola categoría general que explique la motivación de una manera integral y mejor que las demás, aunque algunas explican ciertos estados motivacionales mejor que otras.

2.3.2.2. Dimensiones de la Efectividad

Según Cohen R. (2006), cuando menciona a López (1,985), dice que la efectividad constituye la relación entre los resultados y el objetivo, o sea el logro concreto de los fines, objetivos y metas deseadas.

La efectividad tiene 2 dimensiones:

- Medida del Impacto.
- Grado de alcance de los objetivos.

Con ambas dimensiones se realiza el Análisis Costo-Efectividad que mide el grado de eficacia y eficiencia.

A. Medida del impacto

La determinación del impacto exige aplicar modelos experimentales o cuasiexperimentales, considerando 2 momentos; antes y después, y requiere también controlar los efectos no atribuibles al proyecto. Su propósito es establecer los efectos netos o impactos del proyecto. Por ejemplo, en la evaluación de procesos de un proyecto nutricional el impacto establece en qué medida el proyecto logra mejorar la situación nutricional de

aquellos para los que fue diseñado, la magnitud de los cambios, si los hubo, y en qué segmentos de la población-objetivo afectaron y en qué medida.

A.1. Modelo experimental clásico

Se conforman 2 poblaciones: El grupo con proyecto (grupo experimental), que recibe el estímulo, mientras que la otra que no es sometida a ese tratamiento, es denominada grupo sin proyecto, actuando como grupo de control o grupo testigo.

Para Greenwood (1951), éste modelo de control era el adecuado y fundamental. La regla básica es variar únicamente una circunstancia cada vez y mantener las demás estrictamente fijas. No es fácil aplicar éste modelo debido a la dificultad de obtener 2 poblaciones idénticas, por lo menos en los factores considerados “pertinentes”, vale decir, los “que contribuyen al efecto que se estudia” (Pág.113). Estos factores se conocen por la experiencia anterior del investigador o de la comunidad profesional respectiva, que permiten establecer hipótesis.

A.2. Modelos Cuasi Experimentales

En éstos modelos los miembros de los grupos con o sin proyecto no se seleccionan aleatoriamente. Entre los principales tipos de éstos modelos se mencionan las series temporales y los grupos de control no equivalentes o de comparación.

A.2.1. Series Temporales

Se construyen sobre la base de las mediciones periódicas “antes”, “durante” y “después” de la realización del proyecto. Según las formas que adopten las curvas es posible determinar el impacto del programa y su magnitud, pero, en estricto, con éste modelo no es posible aislar los efectos legítimamente atribuibles al proyecto.

A.2.2. Grupos de control no equivalentes o de comparación

Forma grupos sin proyecto suponiendo que sus miembros tienen características semejantes a las de quienes integran el grupo al cual se aplica el proyecto. Se hacen mediciones “antes” y “después” como el modelo experimental clásico, la diferencia está en que se remplazan los grupos sin proyecto, seleccionados aleatoriamente, por grupos de comparación, seleccionados no totalmente al azar. Es aplicable en muchos casos, ejemplo, evaluar proyectos para atacar la pobreza, criterio de selección importante: nivel económico-social.

A.3. Modelos no Experimentales

Continuando con Cohen E., Franco R. (2006), son aplicables en casos en que la población-objetivo no puede ser comparada con un grupo testigo.

A.3.1. Modelos “antes” – “después”

Trabajan con un solo grupo, la población objetivo del proyecto. No se puede comparar con quienes no están expuestos a él. No se puede controlar la incidencia de variables exógenas y solo mide “antes” del impacto del proyecto y compararlo con lo obtenido con los resultados de otras mediciones hechas “después” de las etapas intermedias o al finalizar la ejecución.

A.3.2. Modelo sólo “después” con grupo de comparación

Compara los resultados obtenidos en el grupo focal del proyecto con los de un “grupo de comparación” que opera como testigo. Así se evalúa los impactos con el proyecto ya en marcha. Los resultados no tienen solidez de diseño experimental, pero proporcionan aproximaciones razonables.

A.3.3. Modelo sólo “después”

Es el diseño más débil. Solo considera la población-objetivo del proyecto. Una vez hecha la medición hay que reconstruir la situación que

existía antes del proyecto a base de información disponible, entonces, al compararlos, se puede apreciar el impacto.

B. Grado de alcance de los objetivos

B.1. Objetivos, metas e indicadores

Se dimensiona el objetivo general en subconjunto de objetivos específicos, los que a su vez tendrán metas, cuyo logro será medido a través de indicadores, que pueden ser directos e indirectos. Los primeros traducen el logro del objetivo específico en una relación lógica. Los indirectos deben ser contruidos. Aquí la relación indicador-meta es probabilístico y no lógica, entonces hay que incrementar indicadores para aproximarse a una medición adecuada.

B.2. Transformación de conceptos en variables

El trabajo clásico de Lazarsfeld (1973), plantea interesantemente la siguiente secuencia:

Primera fase: Representación literaria del concepto, se plantea un problema de medida.

Segunda fase: Especificación del concepto, se lo divide en dimensiones, sin superponerlos.

Tercera fase: Elección de varios indicadores para garantizar la medición adecuada del concepto.

Cuarta fase: Formación de índices, para sintetizar los datos obtenidos de las dimensiones parciales. Se asignan valores numéricos, ponderación, combinación.

B.3. Metodologías usadas en las ciencias sociales, evaluación de similitudes y diferencias

El proceso lógico es análogo al punto B.2, pero hay algunas diferencias importantes: Aquí el objetivo general se descompone en prioridades políticas y de racionalidad técnica.

A consecuencia de esto, un objetivo es la importancia que se asigna a la población afectada por el proyecto y al tipo de necesidades que va a satisfacer.

2.3.3. Teorías de la motivación

2.3.3.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Teoría centrada en contenido. Maslow (1,943), en su obra **Una Teoría Sobre la Motivación Humana**, formula una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (Fig. A).

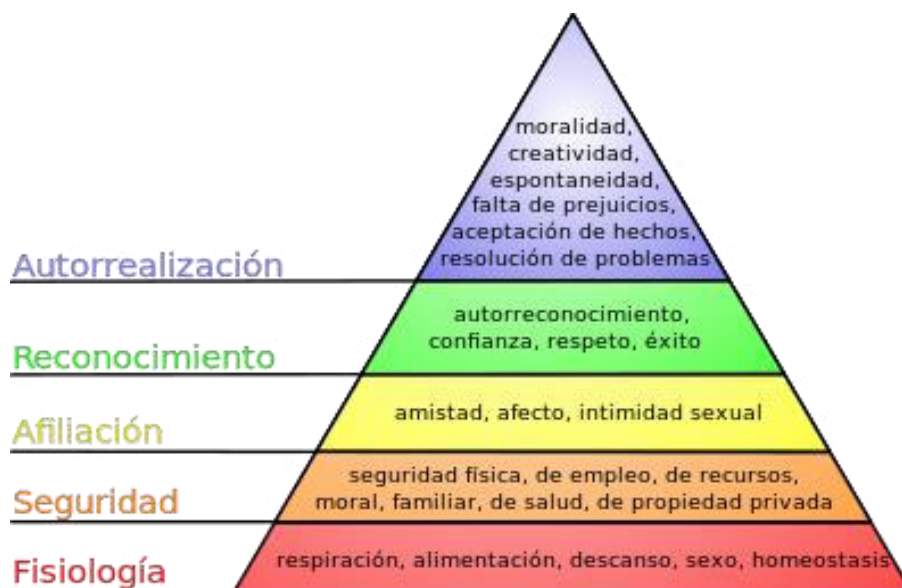


Fig. A

Fuente: Elaboración propia.

La escala de las necesidades se describe como una pirámide de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como

«necesidades de déficit» (primordiales); al nivel superior lo denominó «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser».

La idea básica es que sólo se atienden necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, es decir, todos aspiramos a satisfacer necesidades superiores. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades hacia abajo en la jerarquía.

Según la pirámide de Maslow (1,943), tendríamos de la siguiente clasificación:

A. Necesidades Fisiológicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener el equilibrio dinámico de la supervivencia:

- Necesidad de respirar, beber agua (hidratarse) y alimentarse.
- Necesidad de dormir (descansar) y eliminar los desechos corporales.
- Necesidad de evitar el dolor.
- Necesidad de mantener la temperatura corporal, en un ambiente cálido o con vestimenta.

B. Necesidades de seguridad

Surgen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas. Se refieren a sentirse seguro y protegido:

- Seguridad física (asegurar la integridad del propio cuerpo) y de salud (asegurar el buen funcionamiento del cuerpo).
- Necesidad de proteger tus bienes y tus activos (casa, dinero, automóvil, etc.)
- Necesidad de vivienda (protección).

C. Necesidades sociales

Son las relacionadas con nuestra naturaleza social:

- Función de relación (amistad, pareja, colegas o familia).
- Aceptación social.

D. Necesidades de Reconocimiento

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.

La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima e ideas de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

E. Autorrealización

Este último nivel es algo diferente y Maslow (1,943), utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización». Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos,

hasta cierto punto.

Por la importancia de las necesidades de seguridad para la presente tesis, relacionada a una organización policial, que por naturaleza funcional es de seguridad integral; es decir, persona, infraestructura y equipos, dicho tema será tratado en el acápite 2.3.8. de la pág. 105.

2.3.3.2. Teoría X e Y de Douglas Mc Gregor

Teoría centrada en contenido. Mc Gregor (1,994), sostiene que los sentimientos de los individuos que componen la organización también tienen un efecto definido en la forma como se llevan a cabo las decisiones de la administración. Los patrones de comportamiento observables en la organización son índices de la relativa salud o enfermedad de la misma. Todos esos factores interactuantes pueden observarse y analizarse a fin de determinar la eficacia de la organización total para alcanzar sus objetivos.

La filosofía administrativa existente y las prácticas resultantes tienen un impacto definitivo en la forma cómo funciona la organización. Este punto de vista requiere un poco de reflexión sobre la percepción de la naturaleza humana. La teoría X y la teoría Y son dos grupos de suposiciones sobre ésta. McGregor seleccionó estos términos porque quería una terminología neutral sin connotaciones de ser "bueno" o "malo".

Douglas McGregor trabajó a fondo con dos teorías de administración, (teoría X y teoría Y), que tienen implicaciones significativas sobre la manera como se maneja la organización y cómo responden los miembros de la misma a los estilos.

Según McGregor, las suposiciones "tradicionales" acerca de la naturaleza humana se incluyen en la teoría X en la forma siguiente:

La teoría X, como él la describe, enfatiza el control administrativo y la dirección de las actividades de la organización. Pone en la administración la responsabilidad principal para organizar y dirigir los recursos humanos, materiales y financieros de la organización en dirección a sus objetivos.

Supone que la gente es pasiva y se resiste a las necesidades de la organización y debe, por tanto, ser persuadida, recompensada o castigada, según el caso. La gente, de acuerdo con este punto de vista, carece de iniciativa, es egocéntrica y se opone al cambio. Algunas de sus características son las siguientes:

- Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente (natural) hacia el trabajo y, si pueden, lo evitarán.
- Debido a su aversión natural por el trabajo, a la mayor parte de las personas hay que obligarlas, controlarlas, dirigir las y amenazarlas con el castigo para lograr que pongan suficiente esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos normales (promedio) prefieren ser dirigidos, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y desean la seguridad ante todo.

La teoría Y, según McGregor, tiene un enfoque más moderado de la organización. Esta aún es la responsable de la dirección de las actividades de la organización pero tiene criterios diferentes sobre la manera de hacerlo.

Considera que la gente no es necesariamente pasiva y opuesta al cambio, excepto cuando está condicionada en esa forma por experiencias previas en otras organizaciones. Las personas poseen una capacidad para crecer que se puede cultivar y utilizar para su propio bien así también como para el beneficio de la organización. Es responsabilidad de la organización establecer las condiciones con las cuales los trabajadores pueden alcanzar sus propias metas y dirigir sus propios esfuerzos para realizar sus objetivos mientras buscan la realización de los de la organización. Se puede señalar las siguientes características:

- El desgaste del esfuerzo mental y físico en el trabajo es algo tan natural como el juego o el reposo. El ser humano normal no siente una aversión natural por el trabajo. Según las condiciones controlables, el trabajo puede ser fuente de satisfacción, y se efectuará de manera voluntaria, o de castigo, y se evitará en lo posible.

- El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de lograr que se trabaje por la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas practicarán la autodirección y el control de sí mismas en vista de los objetivos que acepten.
- La adhesión a los objetivos depende de los premios que se concedan por su logro. El más importante de tales premios la satisfacción del ego y de las necesidades de autorrealización, por ejemplo, pueden ser producto directo del esfuerzo tendiente a la consecución de los objetivos de la organización.
- El ser humano promedio aprende, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad sino a buscarla. Evitar la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia concedida a la seguridad son casi siempre consecuencia de la experiencia, no características inherentes del hombre.
- La capacidad de cultivar la imaginación en alto grado, lo mismo que el ingenio y la creatividad en la solución de los problemas organizacionales se hallan distribuida ampliamente en la población, no en una forma limitada.
- En las condiciones de vida industrial moderna, las capacidades intelectuales del ser humano normal no se aprovechan más que de modo parcial.

Aparentemente McGregor estaba preocupado por la posibilidad de que la teoría X y la teoría Y se pudieran interpretar mal. Los puntos que se presentan a continuación aclararán algunas de las áreas de incomprensión y mantendrán las suposiciones en la perspectiva apropiada.

- En primer lugar; las suposiciones de la teoría X y de la teoría Y son tan sólo eso, solo suposiciones. No se trata de prescripciones o sugerencias para elaborar estrategias administrativas. En lugar de ello estas suposiciones se deben comprobar con la realidad. Más aún, son deducciones intuitivas y no se basan en la investigación.

- Segundo, las teorías X y Y no implican una administración "dura" o "suave". El enfoque "duro" puede producir resistencia y antagonismo. El enfoque "suave" puede dar como resultado una administración de "laissez-faire" y no es congruente con la teoría Y. El administrador eficaz reconoce la dignidad y las capacidades, así como las limitaciones de los subordinados, por lo cual adecúa su comportamiento tal como lo requiera la situación.
- Tercero, las teorías X y Y no se contemplan como en una escala continua, con X y Y en los extremos opuestos. No se trata de niveles, más bien son puntos de vista completamente diferentes sobre las personas.
- Cuarto, el estudio de la teoría Y no tiende a la administración por consenso, ni tampoco es un argumento en contra del uso de la autoridad. Por el contrario, en la teoría Y la autoridad se contempla solamente como una de las muchas formas en que un administrador ejerce el liderazgo.
- Quinto, tareas y situaciones diferentes requieren diversos enfoques administrativos. En ocasiones, la autoridad y la estructura podrán ser eficaces para ciertas tareas, como lo reveló la investigación realizada por Morse y Lorsch (1981). Ellos sugieren que enfoques diferentes son eficaces en situaciones diferentes. Por lo tanto, la empresa productiva es aquélla que adapta los requisitos a las personas y a la situación en particular.
- **Teoría X:** A los seres humanos por término medio no les gusta trabajar y la Dirección debe motivarlos o forzarlos a ello.
- **Teoría Y:** El trabajo es natural y agradable para el ser humano, especialmente si puede usar sus talentos, como la imaginación y la creatividad en él mediante la identificación y entendimiento de las presunciones en que se basan ambas teorías se puede mejorar la habilidad en la conducción de la gente.

2.3.3.3. La teoría de los factores de Herzberg

Teoría centrada en contenido. Es con la teoría de Herzberg (1959), cuando se comienza a tener en cuenta los motivos que influyen en el trabajo de los hombres dentro de las empresas. Herzberg, propone dos tipos de factores que influyen en dicha motivación.

Factores de higiene: Afectan a la satisfacción de necesidades de jerarquía inferior (sueldo, supervisión técnica, condiciones de trabajo, reglamentaciones y modo de operar de la empresa, relaciones personales).

Factores motivadores: Afectan a la satisfacción de necesidades de jerarquía superior (posibilidades de logro personal, reconocimiento de los logros, naturaleza de la propia tarea, responsabilidad, posibilidades de promoción).

Herzberg considera que sólo motivan positivamente hacia la realización del trabajo los factores motivadores. La falta de un nivel adecuado en los factores de higiene causa insatisfacción en el trabajador. Esa insatisfacción desaparece si esos factores se corrigen, llevándolos al nivel adecuado; pero la satisfacción resultante no significa motivación positiva hacia una mejor realización del trabajo.

Esta posición de Herzberg permite ser soporte de la mayoría de programas de enriquecimiento de la tarea que frecuentemente se utilizan en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad, compatibilizándola con una mayor satisfacción en el trabajo.

Herzberg, se diferencia principalmente de Maslow porque se centra más en el ámbito empresarial (organización), y no a la motivación general como elemento impulsor de las acciones humanas.

2.3.3.4. Teoría ERC; Existencia, Relación y Crecimiento de Alderfer Clayton

Teoría centrada en contenido. Alderfer (1,972), estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

Es importante destacar que la teoría ERC difiere de la de Maslow en dos puntos:

1. Alderfer (1,972), señala que las necesidades tienen tres categorías:

- Existenciales (las mencionadas por Maslow).
- Relación (relaciones interpersonales).
- Crecimiento (creatividad personal).

2. Menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

2.3.3.5. Teoría de las necesidades de McClelland

Teoría centrada en contenido. Según Koontz y Weihrich (1,999), McClelland contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación. Las clasificó como necesidad de Poder, necesidad de asociación y necesidad de logro. Se han efectuado ya numerosas investigaciones sobre métodos de prueba de individuos en relación con estos tres tipos de necesidades, además de lo cual el propio

McClelland y sus colaboradores han abundado en sus investigaciones, en particular sobre la necesidad de logro. Estos tres impulsos (poder, asociación y logro) son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.

1. Necesidad de poder

Koontz y Weihrich (1,999), sostienen que McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público.

2. Necesidad de asociación

Kootz et al. (1,999), sostienen que las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás.

3. Necesidad de logro

También Kootz et al. (1,999), indican que los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito e igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener específica

y expedita retroalimentación sobre lo que hacen. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar por muchas horas, no se preocupan excesivamente por el fracaso en caso de que este ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos.

2.3.3.6. Teoría del Reforzamiento de Skinner

Teoría centrada en proceso. Para Skinner (1,938), la palabra "Refuerzo" es piedra angular en su planteamiento, y este puede ser definido como el estímulo que al aumentar o desaparecer, aumenta la posibilidad de una respuesta. Entonces una serie de estas acciones refuerzan la conducta en un sentido positivo o negativo.

Los refuerzos se pueden clasificar en Primarios (incondicionados), Secundarios (condicionados) y Generalizados.

1. Reforzadores primarios

Son aquellos que no dependen de la historia del sujeto, sino de las características biológicas; son comunes a todos los sujetos de la especie y tienen un carácter altamente adaptativo, guardando relación directa con la supervivencia del sujeto y la especie (hambre, sueño, oxígeno, sexo, etc.)

2. Reforzadores secundarios

Al contrario que los Primarios, éstos no tienen relación directa con la supervivencia y dependen, más bien, de la historia individual del sujeto (dinero, premio, etc.).

3. Reforzadores generalizados

Son todos aquellos reforzadores que mientras más son presentados no reducen su efectividad, sino que se mantiene. Son independientes de su intensidad o frecuencia y tienen una relación estrecha con la historia

individual (dinero, aprobación de los demás, etc.)

Los dos tipos de refuerzos básicos en la teoría de Skinner son:

A. Refuerzo positivo

Este tipo de refuerzo provoca que la presencia de ellos aumente la probabilidad de una conducta, es decir, que añadir un estímulo al entorno trae consigo que esa respuesta aumente o se repita en el futuro. Por ejemplo: Un alumno al finalizar su disertación de psicología obtiene las felicitaciones del profesor y los aplausos de sus compañeros. Aquí las felicitaciones y aplausos son refuerzos positivos y resulta ser gratificante para el alumno este refuerzo, su respuesta será estudiar con más dedicación para el próximo trabajo.

B. Refuerzo negativo

Es el aumento de probabilidad de una conducta, como consecuencia de la omisión de un estímulo.

A diferencia del refuerzo positivo, aquí se omite o retira un estímulo que antecede a la respuesta o conducta, y como consecuencia aumenta dicha conducta. La desaparición de la contingencia es consecuencia de la conducta. Ejemplo: Estudiar de manera responsable para pasar las asignaturas sin problemas y así eximirse de las pruebas de repetición. De manera clara se entiende que el refuerzo exime de la prueba, y la diferencia con el refuerzo positivo, es que aquí se está eliminando (eximir de la prueba) algo del entorno.

2.3.3.6.1. Factores que influyen en la efectividad del reforzamiento

Para el control de una conducta no basta con haber elegido el reforzador apropiado, también son importantes factores como inmediatez, cantidad de refuerzo, condiciones, programación, probación y exposición, entre otros,

que ayudaran a acrecentar la efectividad del refuerzo.

1. **Inmediación del reforzamiento**

Según lo dicho por el propio Skinner, un principio fundamental sobre el control de la conducta es que un refuerzo inmediato es más efectivo que el retrasado. Por ejemplo: Ante el recibo de un obsequio por parte del gerente en el día de su cumpleaños, resultaría mucho más efectivo reforzar esa conducta con un gracias de inmediato, que con retraso, ya que de lo contrario, el organismo tendría el tiempo para producir otra conducta, entre el lapso de la conducta original y el reforzamiento retardado, por lo que el reforzamiento sería en la conducta derivada de otra.

2. **Cantidad de reforzamiento**

La decisión sobre que tanto reforzamiento se debe suministrar depende de varios factores: el tipo de reforzador usado, las condiciones de privación y el esfuerzo necesario para dar la respuesta. Se debe tener en cuenta los conceptos de Privación y Saciedad.

Privación: Es cuando se retiene el reforzador por un espacio de tiempo o reduce su acceso, a favor de la efectividad del refuerzo. Por ejemplo: Cuando un animal es privado de su alimento por un tiempo, cuando este se le vuelve a mostrar, este refuerzo será más efectivo.

Saciedad: Aquí es cuando el reforzador pierde su valor como tal, ya que la cantidad inapropiada del refuerzo termina por saciar al organismo. La supresión de la conducta, es por causa del reforzador que la mantiene.

Ejemplo: Si se le recrimina reiteradas veces a un alumno cuando fuma cigarrillos, este terminara por saciarse y acabará cambiando alguna conducta de obediencia que haya tenido. Así una buena opción es proporcionarle tantos cigarrillos para que fume, que luego termine mareado y con náuseas y no querer saber nada acerca de los mismos.

3. **Condiciones de situación**

Cuando el reforzamiento se suministra de inmediato, los individuos pueden identificar con mayor facilidad las conductas que conducen al reforzamiento y las que no. Otro factor que puede facilitar la discriminación es la especificación clara de las condiciones ambientales, o estímulos, bajo las cuales se suministrará el reforzamiento.

4. Programación

Esto es la regla que sigue el medio ambiente, para determinar cuál de las numerosas respuestas, será reforzada.

Existen varios programas reforzadores, los cuales pueden ser ajustados a procedimientos diseñados a moldear, incrementar, reducir o mantener una conducta.

5. Probación

Es utilizado generalmente, cuando este refuerzo no está familiarizado con el sujeto al cual se le aplica, es decir, si algún cuerpo no se ha enfrentado a una determinada situación, el refuerzo que podría ser aplicado resultaría desconocido.

6. Exposición

Esto significa que cuando un organismo, no puede recibir directamente un refuerzo, como en el caso de la probación, entonces, se procede a exponerlo a las condiciones más parecidas que se pueda a aquellas en las cuales se utiliza el reforzamiento. Incluso si es necesario ocupar a otra persona a la cual se le ha aplicado el refuerzo.

A manera de conclusión, la teoría de los refuerzos es una conducta aprendida, ya que para que exista el aprendizaje, según esta teoría, se debe reforzar la conducta ya sea por un estímulo positivo o también un estímulo negativo y así se logra aumentar la probabilidad que se repita un comportamiento de aprendizaje en su entorno.

2.3.3.7. Teoría de la Equidad de Stacey Adams

Teoría centrada en proceso. Adams (1,965), sostiene que la equidad, comparándolas con las recompensas que otros reciben es el factor central para la motivación en el trabajo. Es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la proporción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas.

Según la Teoría de la Equidad de Stacey Adams: ésta se manifiesta y se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.

En este aspecto Stacey Adams plantea "La teoría de la Equidad" y sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas.

Las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros.

Tengamos en cuenta que las personas son diferentes así como la forma o método a emplear para el análisis de un aspecto concreto.

Según esta teoría cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento.

Cosier y Dalton (1,983), señalaron que las relaciones de trabajo no son estáticas y que las injusticias generalmente no existen como fenómenos aislados o que ocurren una sola vez, y que más allá de cierto umbral la gente no tolerará más acontecimientos injustos.

2.3.3.8. Teoría de las Expectativas de Nadler; Lawler y Vroom

Teoría centrada en proceso. Quintanar (2005), sostiene que dichos autores aportaron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

1. **Las expectativas del desempeño - resultado:** Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
2. **Valencia:** El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
3. **Las expectativas del esfuerzo - desempeño:** Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

2.3.3.9. Teoría Camino – Meta de Robert House

Teoría centrada en proceso. Según Robbins y Decenzo (2002), la teoría del camino –meta de Robert House es una de las corrientes más respetadas en el estudio del liderazgo y consiste en un modelo de contingencia que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura.

En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión "**camino - meta**" deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de la estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

- 1. El líder directivo:** Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.

2. **El líder que apoya:** Es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
3. **El líder participativo:** Consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
4. **El líder orientado al logro:** Establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

Román (2013), a manera de aporte afianza el entendimiento de la Teoría del camino – meta afirmando que la esencia de esta teoría, es que la función del líder consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo, para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización. El término camino a la meta se deriva de la creencia en que los líderes eficaces, aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil el camino, disminuyendo peligros y trabas.

De acuerdo con la teoría del camino- meta, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos, como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que:

1. Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado, sea contingente del desempeño eficaz de este último
2. Proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

House supone que los líderes son flexibles, el líder puede mostrar cualquiera de todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

La teoría de la ruta propone dos clase de variables situacionales que moderan la relación entre el comportamiento del liderazgo y el resultado, aquellas en el **ambiente** que están fuera del control del subordinado

(estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el trabajo en grupo) y las que son parte de las **características personales del subordinado** (foco de control, experiencia y capacidad percibida). Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder requerido como un complemento, si los resultados del subordinado van a ser maximizados, mientras que las características personales del subordinado determinan la forma en que el ambiente y el comportamiento del líder serán interpretados. Esta teoría parece tener un soporte efectivo de moderado a alto.

2.3.4. Otras Teorías relacionadas a la Motivación y Efectividad

2.3.4.1. Autoexigencia

Según Abade (2010), los logros más notables en la vida requieren una gran autoexigencia y cada persona debe entender el nivel de trabajo que una meta requiere, para que luego pueda comprometerse a ejecutar las actividades que provocarán el éxito.

Se le define como la gran exigencia de sí mismo para ejecutar una serie de tareas que produzcan determinados resultados. La autoexigencia va de la mano con la autodisciplina, donde una persona demuestra responsabilidad, compromiso, pasión, espíritu de lucha, determinación, voluntad, etc. para cumplir las metas que se propuso.

A. Motivación para una Autoexigencia elevada

Formas:

- 1. Identificando las aspiraciones:** Elementos esenciales para que una meta tenga certeza de logro. Es posible cuando se conocen varias estrategias especiales para ajustar el cerebro a la realidad que se desea.
- 2. Trabajando en un solo proyecto:** De esa manera se recibe una fuerte inspiración y motivación para seguir avanzando exitosamente.

Es necesario hacer el esfuerzo inicial, se recibirá la energía adicional que viene del ser espiritual.

- 3. Administrando con éxito la voluntad:** Recurrir a tácticas inteligentes como el uso de la tecnología subliminal para emplear efectivamente la fuerza de voluntad. Se necesitan instrucciones precisas para superar la dispersión, olvidarse de lo trivial y concentrarse en las metas vitales. Los mensajes subliminales tienen un gran impacto para construir una nueva mentalidad.

B. Tipos de Autoexigencia

En el trabajo a ejecutar: Buscar el trabajo inteligente para determinar la vía más rápida para lograr las metas. Antes está lo intensivo, o sea, dedicar tiempo para creer en lo que se hace. Hay dos aspectos:

1. **En los resultados:** No conformarse con hacer grandes esfuerzos y luego ver que tus objetivos inmediatos no se cumplen. Es necesario un trabajo metódico. Aprender a exigir resultados si hay mérito.
2. **En las expectativas:** Es fundamental tener expectativas positivas. Si hay responsabilidad, los objetivos se cumplirán.

Entonces, la autoexigencia debe converger en aquello que se espera a futuro, expectativas, el efecto inmediato, logros de hoy, y también el trabajo (disciplina). Si se combinan estos tres niveles de expectativas se llegará a donde se desea.

2.3.4.2. Desarrollo Humano

Para Cardozo (2012), el conjunto de acciones que desarrollan las personas en una organización es el eje central de la Administración; qué es lo que las personas deben hacer, cómo y

cuándo lo deben hacer forma parte de la gestión diaria de todas ellas. Comprender por qué deben hacerlo y cómo contribuyen con ello al logro de un objetivo determinado es uno de los factores más importantes para la motivación laboral.

La gestión de recursos humanos (GRRHH) en las organizaciones es un rompecabezas exclusivo en cada caso ya que las personas son todas diferentes y el encaje entre ellas es único y particular. De hecho esta gestión, contribuyente principal de su cultura, es lo que verdaderamente diferencia hoy a una empresa ya que esta se nutre de los valores de las personas y cómo estos se ponen en evidencia en la práctica.

A. Globalidad y Recursos Humanos

Stewart (1,998), plantea que la lógica del capitalismo era sencilla: se basaba en el capital financiero y nunca se compartía la propiedad con los trabajadores, pero en la actualidad las organizaciones son cada vez más globales y operan de manera internacional han dejado de tener una nacionalidad y su identidad es multicultural. Han dejado de tener nacionalidad y su identidad es multicultural, pero cada una de éstas organizaciones tienen rasgos culturales únicos relacionadas con los orígenes geográficos de su fundación, ejemplo, la empresa Oracle conserva su casa matriz en Estados Unidos; Telmex, en México; Atos Origin, en Francia, etc.

B. Comunicación Organizacional y sus nuevos desafíos

La Comunicación organizacional es un factor clave debido a que una buena opinión del público interno es muy

importante para la organización; esto ayudará a alcanzar los objetivos y optimizar las posibilidades de la empresa, ocasionará un mejor clima laboral, habrá menos conflictos y menos ausentismo del personal. Se busca que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas.

El mundo cambiante, con desafíos culturales, éticos, generacionales y tecnológicos. Debemos adaptarnos. Estamos en vía de una comunicación 2.0 (liderazgo y coordinación), donde no solo las herramientas son tecnológicas, sino que también la manera de hacer las cosas ha variado. El colaborador quiere participar activamente y la empresa necesita de él. Por último, la comunicación no hace milagros; debe tenerse en cuenta que detrás de cada problema de comunicación hay un problema organizacional que resolver.

2.3.4.3 Gestión del Desempeño

La prestigiosa publicación Harvard Business Essentials (2007), sostiene que toda gestión empieza con el establecimiento de las metas, que son puntos para evaluar la planificación, el reconocimiento de la labor, las recompensas y la mejora. Algunas metas deben compartirse, puesto que, sin metas compartidas, las personas lucharían en direcciones divergentes y la colaboración sería mínima.

No hay que confundir metas con actividades. Las actividades describen cómo invierte la gente su tiempo, mientras que las metas son los resultados que buscan las personas.

A. Características de las metas efectivas

La mayoría de expertos están de acuerdo con lo siguiente:

- Reconocerse como importantes.
- Deben ser claras.
- Quedar por escrito en términos específicos.
- Ser evaluables y quedar enmarcadas en el tiempo.
- Alinearse con la estrategia empresarial.
- Ser alcanzables pero constituir un reto.
- Quedar respaldadas por recompensas apropiadas.

Las metas para los trabajadores de nivel alto son generales, mientras que para los empleados de nivel bajo son más específicos.

Además, muchas organizaciones incurren en 3 errores cuando fijan sus metas: (1) No saben crear medidas de evaluación del desempeño, (2) no alinean las recompensas con las metas de la empresa y las metas de los departamentos y (3) la línea de consecución se marca demasiado baja.

B. Pasos para alcanzar las metas

Para llegar al final del camino y convertir las metas en realidad implica 4 pasos:

1. Descomponer cada meta en tareas específicas, con resultados claros.
2. Planificar la ejecución de dichas tareas con calendarios concretos.

3. Recopilar los recursos necesarios para cumplir cada tarea.
4. Ejecutar el plan.

Este enfoque es efectivo, sobre todo con empleados que necesitan que los guíen y supervisen de cerca. Es una forma positiva para que supervisores y subordinados trabajen juntos.

2.3.4.4. Calidad del servicio

Según Galviz (2011), la calidad del servicio se le define como un compuesto de numerosos elementos o características de calidad (cortesía, oportunidad o rapidez en la entrega, producto libre de defectos al momento de entrega, precios justos, etc.), evaluados por los clientes en relación a un servicio, según como haya sido la satisfacción de sus necesidades o expectativas.

Menciona a Berry et al. (1989): "...un servicio de calidad no es solo "ajustarse a las especificaciones", como a veces se define, sino más bien ajustarse a las especificaciones del cliente" (p.203). Las organizaciones de servicio se equivocan con los clientes, independientemente de lo diestramente que lo realicen, no están dando un servicio de calidad.

La siguiente relación aclara la definición:

Calidad percibida = Calidad real – Calidad esperada

A. Dimensiones de la calidad del servicio

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), sostienen que los criterios generales para evaluar el servicio son los siguientes:

1. **Los elementos tangibles:** Es la parte visible como apariencia de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación. Dan la apariencia de la calidad del servicio.
2. **La confiabilidad:** Cumplir servicio sin errores. Es la dimensión más importante.
3. **Capacidad de respuesta o responsabilidad:** Proporcionar servicio rápido y oportuno.
4. **Seguridad:** Conocimientos, atención y habilidades de los empleados para inspirar credibilidad y confianza. Cortesía unida a la erudición en el trabajo.
5. **Empatía:** Comprender y atender las necesidades del cliente. Implica también la accesibilidad, comunicación, comprensión al cliente.
6. **Precio:** Lo que el cliente paga por el servicio ofertado. Es la relación calidad/precio.

B. La gerencia y la calidad del servicio

La alta gerencia debe transformar su estilo de gestión para lograr su compromiso e involucramiento voluntario con la calidad de servicio. El estilo gerencial necesario es representado por un gerente que habla poco, escucha siempre a sus empleados y observa permanentemente como se ejecutan los procesos de trabajo.

B.1. Los nuevos roles de la gerencia: El estilo gerencial implica la transformación de paradigmas gerenciales tradicionales en la gerencia necesaria:

1. **Demostrar el compromiso y liderazgo de la alta gerencia:** Los niveles operativos por si solos no producen calidad, la misma se produce de arriba hacia abajo, la calidad se modela. Fomenta el compromiso de la gerencia y asegura el éxito porque garantiza los recursos necesarios para la transformación: tiempo, dinero y personas. El gerente como tal no debe solamente solucionar problemas, como líder debe crear nuevas conceptualizaciones a los procesos de la organización y tener disponibilidad para el riesgo y para el cambio.
2. **Escuchar a los clientes internos y externos para determinar con exactitud sus requerimientos:** Adecuarse al cliente.
3. **Hacer las cosas bien desde la primera vez:** No pruebas.
4. **Identificar los costos de la calidad y enfocarse en la prevención:** Motiska y Sholliff (1,992), sostienen que identificar los costos de la calidad y sus correcciones, asimismo enfocarse en la prevención es gerenciar esos costos. También se debe diseñar el plan de prevención de fallas.
5. **Mejoramiento continuo del proceso:** La calidad es mejorable. El estándar debe ser cero defectos.
6. **Tomar la calidad como responsabilidad de todos los niveles de la empresa:** La calidad es total.

7. Gerenciar el proceso: El gerente trabaja sobre el sistema o proceso para mejorarlo con la ayuda de todos.

Por otro lado, hay que mencionar los factores claves para gerenciar los servicios, lo que se puede presentar como un triángulo:

- Clara y compartida estrategia de servicio.
- Personal de contacto con fortalezas personales para la atención al cliente.
- Sistemas amables para el cliente.

C. Reconocimiento a la excelencia del servicio

Si bien es cierto que el Proceso de Mejoramiento Continuo se mantiene por una alta motivación del empleado, un sistema efectivo de reconocimiento mantendrá el proceso y aumentará esa motivación.

Según Berry et al. (1,989), son 3 los premios más eficaces: premios económicos directos, ascenso en la carrera y el reconocimiento no económico. A continuación se detallan:

1. **Premios económicos directos:** La retribución no debe ser alta.
2. **Ascensos en el trabajo:** Garantiza el involucramiento.
3. **Reconocimiento no económico:** Refuerzan la motivación para mejorar continuamente la calidad del trabajo diario. Aquí se refiere a diplomas, aparición de trabajadores en carteleras de honor, regalos como artefactos eléctricos, botones, placas, almuerzos o cenas con el supervisor. En síntesis, el reconocimiento refuerza el trabajo en equipo y humaniza a los supervisores. Se puede agregar que si en

estas actividades participa la Alta Gerencia será mucho mejor.

2.3.5. Algunas experiencias en América Latina

Dammert (2004), señala como valioso aporte las experiencias policiales en Chile y Colombia.

2.3.5.1. Seguridad ciudadana: experiencias y desafíos, el gobierno de la seguridad en Chile (1,973 – 2003)

Objetivo General

Analizar las políticas públicas de seguridad desarrolladas en Chile en las últimas tres décadas, poniendo especial énfasis en el periodo democrático (1990-2003), incidiendo en experiencias e iniciativas ligadas a la prevención y control de la criminalidad generadas por el gobierno central y gobiernos locales o municipales, con participación de las instituciones policiales, organismos del Estado e incluso la ciudadanía.

Población y muestra

Población en general. Integrantes Carabineros dedicados a la represión y prevención del delito y la Policía de Investigaciones dedicada a la investigación de los hechos criminales.

Conclusiones

1. Nueva visión sobre seguridad en Chile a partir de inicios de la década de los 90, dando prioridad política y a establecer la necesidad de contar con mecanismos de respuesta al problema criminal que incluyan la participación de la ciudadanía e incremento de la inversión pública.

2. La política de Estado en Chile responde a un paradigma mucho más cercano a la seguridad ciudadana o seguridad democrática, alejándose de las practicas ligadas a la seguridad interior.
3. Acuerdo general sobre la importancia de la seguridad en la agenda pública así como sobre la necesidad de medidas efectivas que pongan un límite al crecimiento de la victimización y sobre todo a la utilización de violencia cotidianamente.
4. Claro avance que las instituciones policiales han seguido un creciente cambio que permite incluir debates sobre temas como policía comunitaria e indicadores de gestión en la agenda de gobierno.
5. La política de seguridad ciudadana enfrenta 4 desafíos:
 - Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional que permitan focalizar esfuerzos y coordinación no solo dentro de las diversas instituciones del gobierno nacional sino también gobiernos locales.
 - Insistir la consolidación de las instituciones policiales con el Ministerio del Interior para la modernización policial, mecanismos de control de la eficiencia y eficacia policial.
 - Potencialidad de la participación comunitaria en la prevención del delito. Arma de doble filo, ya que por un lado aumenta las expectativas ciudadanas sobre el accionar gubernamental y por otro, permite identificar las diferentes concepciones sobre el rol de la comunidad en el diseño e implementación de iniciativas de prevención.
 - Mayor desafío: Inestable equilibrio entre la prevención y el control. En este sentido si bien el reclamo ciudadano es mayor seguridad, los

gobiernos deben tener la capacidad de establecer metas de mediano y largo plazo con predominio de la prevención social y la participación comunitaria como pilares de una estrategia nacional de seguridad ciudadana.

2.3.5.2. La caída del crimen en Bogotá - Colombia: Una década de políticas de seguridad ciudadana (1,994 – 2002)

Llorente y Rivas (2004), aportan éste planteamiento:

Objetivo General:

Presentar el caso Bogotá como ejemplo en el descenso de la criminalidad y en especial del homicidio, recurriendo a novedoso discurso por parte de la administración municipal; asimismo observar la eficacia de las intervenciones, así como el proceso de evaluación de resultados de las políticas.

Población y muestra

Población de Bogotá e integrantes de la policía metropolitana. Como muestra la población comprometida con la problemática de seguridad.

Conclusiones

1. Hay medidas de diversa índole que pueden ser impulsadas desde el nivel local, aún cuando se encuentren importantes limitantes sobre todo en las relaciones entre el gobierno local y nacional. Se coordinó acciones y se ejerció el liderazgo municipal.
2. Reducción de los índices de criminalidad, en particular los homicidios y la sensación de inseguridad de los bogotanos, logro que no ha sido posible evaluar por cuanto las políticas sobre la violencia se

fundamentaron en diagnósticos que no fueron corroborados; como convivencia, alcohol, armas y violencia familiar.

3. Ausencia de líneas de base y de información para construir indicadores adecuados en el tiempo para evaluar el efecto de las distintas medidas adoptadas en la ciudad sobre la caída del crimen.
4. La existencia de relación entre el descenso de ciertos delitos en determinadas zonas de la ciudad y procesos de intervención masiva del espacio público por parte de la administración distrital así como la caída de las muertes violentas en accidentes de tránsito y la adopción de múltiples medidas asociadas con esta problemática.
5. Dos ejes que hicieron posible los óptimos resultados:
 - La importancia de la seguridad ciudadana en la agenda del gobierno central expresada en inversión de recursos y desarrollo de instituciones capaces de gestionar políticas.
 - Continuidad de las administraciones municipales en Bogotá a éstas iniciativas, sino también a la importancia del tema de seguridad en la agenda distrital, permitió que se diera un proceso de construcción de iniciativas de una alcaldía a otra a partir de enfoques complementarios.

Para mayor claridad, posterior a ésta experiencia, tenemos el aporte de Brassiolo (2014), donde afirma que sí se pudo identificar un impacto positivo en el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes.

Fue implementado en 8 principales ciudades de Colombia en 2010 y luego extendido a otras ciudades. La estrategia era dividir cada ciudad en áreas bien definidas denominadas “cuadrantes”, a las que se les asignó un número fijo de 6 policías divididos en tres turnos, a quienes se les hacía responsables por la evolución del crimen en sus cuadrantes.

Los policías debían detectar los principales problemas de inseguridad

y definir una estrategia para confrontarlos, trabajando junto con la comunidad.

Continuando con Brassiolo (2014), también menciona a García, Mejía y Ortega (2013), y dice que encuentran que esta iniciativa logró reducir la incidencia de homicidios, robos en viviendas y riñas callejeras de manera significativa, especialmente en las zonas que presentaban los mayores índices de criminalidad. Una de las razones fue una mayor motivación de los policías, por sentirse más compenetrados con la situación de la comunidad.

2.3.5.3. Experiencias con modelo comunitario en América Latina

Frühling (2003), sostiene que la policía comunitaria como modelo de gestión policial de acercamiento o como algunos especialistas denominan aproximación a la población no siempre es sinónimo de reducción efectiva del índice de criminalidad.

Brassiolo (2014), menciona a Weisburd y Eck (2004), quienes revisan experiencias en países desarrollados y concluyen que no hay evidencia clara y convincente de que los esquemas de policía comunitaria tengan impacto sobre el crimen, aunque sí parecen ser efectivos para reducir la percepción de inseguridad y el temor a la delincuencia en la población.

Objetivo General

Frühling (2003), en su investigación Policía Comunitaria y Reforma Policial en América Latina: ¿Cuál es su Impacto? Tiene como objetivo presentar experiencias de los gobiernos de El Salvador y Guatemala (1991-1996); Copacabana, Rio de Janeiro en Brasil (1994); Perú (2001); Carabineros en Chile (2003).

Población y muestra

Población involucrada con la temática de violencia de El Salvador, Guatemala, Copacabana-Rio de Janeiro (Brasil), Perú y Chile, asimismo gobiernos locales, instituciones policiales y gobierno central.

Conclusiones

1. Stanley (1,999), sostiene que en El Salvador y Guatemala, se crearon nuevas fuerzas civiles que reemplazaron a las antiguas policías controladas por las Fuerzas Armadas, conocidas por su actuación represiva y politizada que hacía imposible su continuidad en un sistema democrático.
2. Que según Muñoz; Patrick; Musumede y Freire (1,997), a partir de 1994 las policías militares de carácter preventivo de diversos estados brasileños dan comienzo a programas de policía comunitaria con el objetivo de mejorar las relaciones con la comunidad, reducir los niveles de violencia policial y aumentar la aceptación ciudadana. El programa fue seguido por otras ciudades brasileñas.
3. Intento sistemático y actual, con policía comunitaria, en el Perú a partir del 2001, con el reemplazo del Presidente Fujimori y otros fallidos en Argentina.
4. Hay avances de los Carabineros de Chile con su plan estratégico que consulta una focalización de las estrategias preventivas en áreas territoriales pequeñas denominadas **Cuadrantes** y cuyo propósito es el de intensificar los contactos con la población.
5. Que según Organización de las Naciones Unidas (1,999), a pesar de los diferentes niveles de profesionalismo de las policías involucradas en estos procesos de cambio y los distintos contextos políticos y sociales dentro de los cuales ellas actúan se pueden encontrar ciertas similitudes:

- Cambios institucionales para reducir los niveles de violencia policial y creación de canales de comunicación así como servicio a la comunidad, todo esto por el proceso de democratización que ha vivido la región en años recientes.
- Incremento del crimen que ha presionado para buscar una mayor profesionalización del personal y de las estrategias policiales.
- Difusión de modelos de gerencia y administración pública que enfatizan la búsqueda de la flexibilidad en las respuestas que entregan las instituciones públicas, acento en los resultados más que en el cumplimiento de normas, descentralización en el proceso de decisiones y atención al usuario del servicio policial.
- La policía latinoamericana ha tendido a ser objeto de instrumentalización política, por lo que constituye en muchos países más una institución de gobierno que de Estado, atentando al estado de derecho y para el profesionalismo policial, incentivando el uso de criterios particularistas en los procesos de selección y promoción del personal y por ende, desmotivación.
- Las policías latinoamericanas son todavía tributarias de un modelo de organización jerárquica, centralizada y de tipo militar, lo que es más notorio en aquellas fuerzas de tipo militarizado como son las policías militares brasileñas, con Carabineros de Chile y con la Policía Nacional del Perú. Facilita la disciplina interna, pero no se avanza hacia modelos de administración más flexibles y que incentiven la cooperación con la comunidad.
- Este modelo policial recibe una baja estimación de los ciudadanos, lo que se expresa en bajos porcentajes de denuncia de delitos, motivados por la sensación de que la policía hará poco con las denuncias que recibe, entonces, para solucionar los problemas

mencionados se necesitan proyectos que tengan componentes de policía de proximidad y de acercamiento a la comunidad.

2.3.5.4. Experiencias en gestión de organizaciones policiales en Alemania, España y Estados Unidos

2.3.5.4.1. Alemania

Objetivo General

Mertz (2000), aporta elementos para describir, analizar y luego comparar con otras organizaciones policiales en lo referente estructura, dotación, funciones, uso de la información, sistemas de evaluación, formación, remuneraciones y presupuesto así como gestión organizacional.

Población y muestra

Población de la República Federal de Alemania y como muestra el Estado de Baviera.

Conclusiones

1. **Estructura:** Hay 2 niveles de policías, federal y estatal.

Del Ministerio del Interior de la federación dependen el Servicio de Investigaciones Federal y la Policía de Frontera. Alemania tiene 16 estados, cada uno tiene su respectivo Ministerio del Interior autónomo.

El Estado de Baviera tiene las menores tasas delictivas y cuenta con instituciones que son la Policía del Estado: Policía de Investigaciones del Estado; Policía de Apoyo y Servicio de Administración Policial.

2. **Funciones:** prevención de peligros y el control de la delincuencia mediante la detección, investigación y aclaración de hechos delictivos. Las coordinaciones están consignadas en la Ley Federal de Organización Policial.
3. **Sistema de Evaluación:** Centrada en la trayectoria y los méritos de los policías y no en los resultados que generan su gestión. Se realiza cada 3 años. Lo realiza el superior directo del funcionario, considerando la idoneidad para el cargo, calidad del trabajo realizado de trabajo en equipo. El superior emite informe para ascender al policía evaluado. Los policías consideran este sistema como permeable y rápido, pero les afecta problemas disciplinarios como amonestación, multas, descuentos, suspensión y despido.
4. **Uso de la información:** Hechos delictivos como robo y hurto; homicidio y violación son registrados en el Intranet y compartido por la Policía de Estado y la Policía de Investigaciones. Permite conocer la efectividad policial por tasas de casos resueltos. La información se usa para diversos fines:
 - 4.1. Conocer la evolución y magnitud del delito, establecer políticas de prevención, asimismo estudio en centros educativos y universidades.
 - 4.2. Evaluación de la labor policial por tasa de casos resueltos y perciben que la ciudadanía es su principal evaluador por lo que establecen canales de comunicación.
 - 4.3. Asignación de recursos: Información estadística para uso de recursos humanos y elaborar planes de acción.

4.4. Informar al público y dar a conocer logros de la policía. Conferencias periodísticas diarias y para el público la actividad “el día de la puerta abierta”.

5. **Estrategias de Prevención:** No se ha realizado reestructuración policial alguna. Siempre han tenido visión organizacional de policía comunitaria. Énfasis en el patrullaje a pie, contacto policía-comunidad. Están centrados en la eficiencia de la acción contra el delito. Positiva percepción ciudadana.

6. **Dotación:** 312 policías por cada 100,000 habitantes, varía en estados como Berlín, Hamburgo o Múnich.

7. **Formación y capacitación:** Las fuerzas policiales reciben la misma formación inicial entrenamiento en acción, conflictos, informática, tránsito, derecho criminal, formación política y actualidad, Ética, etc. El ingreso depende superar los 2 años y medio de preparación, dividido en 3 etapas. De no superar una etapa la persona tiene que abandonar la carrera policial.

Existen 2 vías de ingreso, primero, ingreso a rango intermedio y la segunda, con solo 60 cupos al año, es el ingreso directo al rango de alto funcionario. En ambos casos se requiere formación técnica de proyección universitaria. Luego de la etapa formativa son designados a laborar en la policía de apoyo, luego a la policía de investigaciones.

8. **Perfeccionamiento:** En las Policías de Apoyo y en el Instituto de Perfeccionamiento Policial. Obligatorio para los recién ascendidos. Cada año 1/3 de la dotación policial es perfeccionada.

9. **Remuneraciones:** El sueldo inicial es bajo, el ascenso es rápido y los mandos superiores son alcanzables por toda persona que ingresa a la policía.
10. **Presupuesto:** \$ 14,111 por cada oficial de policía al año, que constituye personal, equipos, infraestructura y otros. Las reparticiones tienen autonomía para distribuir la asignación dada.

2.3.5.4.2. España

Objetivo General

Describir, analizar y luego comparar con otras organizaciones policiales en lo referente estructura, dotación, funciones, uso de la información, sistemas de evaluación, formación, remuneraciones y presupuesto así como gestión organizacional.

Población y muestra

Integrantes de la Policía Estatal y la Guardia Civil; así como integrantes de 3 estados autónomos: País Vasco, Cataluña y Navarra a manera de muestra.

1. **Estructura:** De la administración del Estado (Ministerio del Interior) dependen el Cuerpo Nacional de Policía y la Guardia Civil. De las 18 comunidades autónomas que conforman el estado español el País Vasco, Cataluña, Navarra, Galicia, Valencia y Andalucía han creado sus propios cuerpos policiales. Las coordinaciones en ambos niveles, tanto política como operativa se hace mediante el Consejo de Políticas de Seguridad y las Juntas de Seguridad.

2. Funciones:

Generales:

Cuerpo Nacional de Policía tiene jurisdicción en zonas urbanas y la Guardia Civil en zonas rurales.

Funciones comunes: Mantenimiento del orden y seguridad, prevención de actos delictivos entre otros.

Específicos:

Cuerpo Nacional de Policía: Expedición de documentación personal y pasaportes, investigación de tráfico de drogas, tránsito y transportes, etc.

Guardia Civil: Armas y explosivos, custodia de vías de comunicación terrestre, puertos, aeropuertos, naturaleza y medio ambiente, etc.

Policías Autonómicas: Orden público, como policía judicial, vigilar espacios públicos, etc.; mientras que las policías locales (municipales): protección personalidades y locales, tráfico urbano así como vigilancia y policía administrativa.

3. Sistema de Evaluación: Para el Cuerpo Nacional de Policía se busca incrementar la proximidad con la población, entonces se evalúa con criterio de empresa, dirección por objetivos, gestión de calidad, etc.; casos resueltos, atención a la víctima. De cumplirse la meta: más recursos para la comisaría y/o la persona. Pagos por productividad.

Para ascender: Antigüedad, destino en zonas conflictivas, condecoraciones, etc.

Guardia Civil: Aptitud profesional (legajo personal), historial académico (cursos, idiomas, títulos), trayectoria (destinos, recompensas y correctivos). Se realiza 3 veces al año, abril,

mayo y junio. La policías autonómicas, similar al del Cuerpo Nacional de Policía.

4. **Uso de la información:** La información proporcionada por los cuerpos estatales y autonómicos sobre hechos delictivos es sistematizada por la Secretaría de Estado. Son difundidos con el anuario estadístico. Tasa de casos resueltos en 1997: 27%. Se desconoce el uso de la información en la Guardia Civil. Por Internet hay escasa información delictiva disponible al público.
5. **Prevención:** Tendencia a evolucionar desde una perspectiva de control a la de prevención de la delincuencia. La policía de Cataluña realiza patrullaje aleatorio, respuesta rápida y proactiva, por lo que más se acerca a la policía de proximidad. En cuanto a las policías nacionales centran atención en la proximidad y especialización, por lo que se han reestructurado los servicios policiales, reforzado las comisarías distritales, asimismo patrullaje de dos en automóvil.
6. **Dotación:** Aproximadamente, efectivos policiales, 347/100,000. Las policías estatales son el 90% de policías en España. El resto son de las policías locales, que prestan funciones administrativas (ordenanzas municipales). Cuando intervienen casos leves o delictivos, trasladan a la persona a una comisaría del Cuerpo Nacional de Policía, por lo que es discutible considerarlas como fuerzas policiales.
7. **Formación y Capacitación:**
Cuerpo Nacional de Policía: Por concurso de admisión y por 2 vías, básica y escala ejecutiva para inspector. Para el segundo caso se requiere formación universitaria de 3 años. El periodo de formación es 2 años, contenido curricular:

Ciencia y Técnica Policial, Jurídica, Socio profesional, Instrumental y Multidisciplinaria. Se programan cursos de actualización y especialización.

Guardia Civil: Ingreso a cualquiera de las 4 escalas: Básica (Cabos y Guardias), Suboficiales, Ejecutiva (Tenientes y Alféreces) y Superior. Para ascender requiere 2 años en el grado, aprobar examen y asistir 2 años o 3 años en caso escala superior, a centro de formación.

Policía Municipal de Madrid: Ingreso directo a policía o inspector, requisitos, entre otros, formación universitaria para funcionarios y equivalente, tener licencia de conducir entre otros.

8. Remuneraciones: \$ 971 en caso del policía auxiliar, aumenta el sueldo de grado a grado hasta el Comisario General, \$ 3,424, promedio general: \$ 1,480.

9. Presupuesto: Por cada uniformado, el Cuerpo Nacional de Policía recibe mayor financiamiento que la Guardia Civil.

2.3.5.4.3. Estados Unidos

En el marco de la investigación de Mertz (2000), se estructura el presente aporte:

Objetivo General

Dar a conocer la diversidad de policías estatales y locales y luego comparar con otras organizaciones policiales en lo referente estructura, dotación, funciones, uso de la información, sistemas de evaluación, formación, remuneraciones y presupuesto así como gestión organizacional.

Población

Organizaciones policiales federales, locales y departamentos de alguaciles.

Conclusiones:

1. **Estructura:** En los 50 estados hay diversas agencias federales como el FBI y la CIA, Policías Estatales, Locales (Policías de Condado y municipales), y Departamentos de Alguaciles. Cada estado tiene autonomía en organizar sus instituciones policiales. Cada agencia federal cuenta con las áreas de operaciones y de servicios. Los alguaciles realizan el patrullaje.
2. **Funciones:** Legalmente no se especifica cada función, pero su misión es proteger la vida y la propiedad y mantener el orden y la paz.

Funciones específicas de las Agencias Federales:

FBI: Robo a bancos, control de fronteras y carreteras interestatales.

Policías Estatales: Labores de naturaleza policial.

Policías de Condado: Básicamente labor policial como prevención y control del delito en sus territorios, así como control de carreteras.

Departamento de Alguaciles: Hacen cumplir las sanciones. Transporte de reos, operación de cárceles y seguridad en las cortes.

3. **Sistemas de Evaluación:** Se basa en el cumplimiento de metas concretas previamente establecidas con el criterio de la Administración por Objetivos (APO). Tiene 3 etapas: Trazar expectativas fijadas por el jefe que evaluará al subordinado; revisión periódica documentada del rendimiento; revisión global al final del año. No hay estricto sistema de evaluación sino la facultad discrecional del jefe,

el mismo que es responsable del comportamiento y desempeño del subordinado por lo cual son incentivados para una evaluación objetiva.

Hay un sistema de acreditación voluntaria de cuerpos policiales en todo Estados Unidos considerando 84 áreas, entre las cuales están la administración interna como políticas de uso de la fuerza y selección de personal, prevención del crimen y participación de la comunidad.

4. **Uso de la información:** Existe el Uniform Crime Reports (UCR), información estadística sobre delitos como incendio intencional, lesiones, homicidio asalto a domicilio, delitos sexuales, robo de vehículos y hurto. En 1996 la tasa de delitos resueltos fue del 22%. También hay sistema National Incident Based Reported System (NIBRS), brinda detalles de hechos delictivos, incidencia, ubicación y características de sospechosos y víctimas. Los condados y ciudades tienen información más refinada. Es realizada por el Federal Bureau of Investigation (FBI).

Pero la información para la gestión de los recursos policiales es el sistema Computerized Crime Comparisión Statistics (COMPSTAT) desarrollado por la policía de Nueva York. Compara hechos delictivos actuales con anteriores y alimenta mapas delictivos digitales. Si hay alta incidencia en un lugar, el director de la unidad policial formulará su plan de acción y si en más de 2 veces no soluciona, es causal de despido. El sistema aporta retroalimentación para que los planes adoptados tengan efectividad. Información disponible al público.

5. **Prevención:** Estrategias para la prevención y control de los delitos usando el sistema COMPSTAT.

Por otro lado, como estrategia, la policía comunitaria llevada a cabo por las policías locales (municipales y condado). Se designan oficiales a determinado lugar por periodos prolongados. Asimismo solución de problemas, por ejemplo, rediseño de ciudades para crear espacios públicos que dificulten el accionar delictivo.

6. **Dotación:** Dificultad por la multiplicidad de organizaciones policiales, pero es aproximadamente de 412/100000. Más de la mitad de los efectivos policiales laboran en las policías locales. El 91% de Policías de Condado y Estatales se dedican al patrullaje. Mínimo porcentaje de civiles para soporte técnico y administración.
7. **Formación y Capacitación:** La formación no es homogénea por la cantidad de agencias policiales existentes, pero por lo general se exige educación escolar completa y haber asistido a la universidad 2 a 4 años. El periodo de formación es de 18 a 28 meses. La policía estatal y condados tienen sus propios centros de formación. Para el ingreso, se piden aprobar el examen, 21 años de edad y no tener antecedentes. En la formación se enseñan Ética policial, uso de armas, manejo, negociaciones en situaciones de secuestro, ser testigos en la corte, etc., que es la primera etapa y en la segunda: entrenamiento de 14 semanas en el terreno.
Capacitación: Cada año deben asistir a la academia para actualizar conocimientos en primeros auxilios u otros temas que son financiados por los condados. Los efectivos que van a ascender deben tomar cursos específicos.
8. **Remuneraciones:** Inicialmente los policías ganan \$ 1,800, algo más ganan los policías municipales. Al cabo de 6 años puede ascender a Sargento y ganar más hasta Director

ejecutivo, con \$ 4,815 si pertenece a Policía de Estado.

Presupuesto: \$ 43,768 por cada oficial de policía de Estado. Como ejemplo, en el condado de Montgomery se le entrega dinero a la policía para que decida internamente cómo distribuirlo en base a su planificación estratégica.

2.3.6 Modelos de Gestión en las Organizaciones Policiales

Para Gómez (2003), no existe realmente un modelo policial en América Latina, es decir, no hay una concepción estatal sobre la organización de la policía como auxiliar de los tribunales y de los fiscales para la investigación del crimen o, si la hay, sus contenidos no están ni bien perfilados ni bien definidos, o lo están de tal manera que la policía es absolutamente ineficaz en su trabajo.

Los niveles de corrupción, impunidad y arbitrariedad son altísimos, lo que implica desdén o tolerancia estatal incompatible con un modelo policial propio de un Estado de Derecho.

El modelo policial se nutre de tres componentes muy difíciles de desligar entre sí, como son el constitucional, el administrativo y el procesal penal:

- A. Constitucional:** Delimita la estructura básica de la organización policial; por ejemplo, creando una verdadera policía judicial, separándola de la policía administrativa y distinguiéndola sobre todo del ejército, allí donde los haya, y tenga funciones de prevención.
- B. Administrativo:** Para los ciudadanos el papel preventivo de la policía, que se concreta en el mantenimiento del orden público y de la seguridad ciudadana, es muy importante. También nos indica la estructura jerárquica de funcionamiento lo cual, indiscutiblemente debe formar parte del modelo policial.

C. Procesal penal: La policía actúa en funciones de represión del delito.

En este sentido, un modelo policial, cualquier modelo policial válido, tiene que articular estos tres aspectos de manera adecuada que la institución policial pueda cumplir sus fines con eficacia. Si la policía no es efectiva, algo importante falla en ellos.

2.3.6.1. El modelo policial como organización

Gómez (2003), sostiene que debería crearse una verdadera policía judicial, sea éste el nombre u otro equivalente. Por policía judicial se entiende una policía verdaderamente autónoma respecto a la policía administrativa u otras clases de policía, por tanto no subordinada al Poder Ejecutivo (Ministerio del Interior), al servicio exclusivo de la justicia penal. La policía judicial debe ser organizada de manera que pueda cumplir perfectamente con las esas funciones, lo que implica decidir de quién depende jerárquicamente, a qué régimen de responsabilidad se somete y qué grado de profesionalización se desea alcanzar.

2.3.6.2. El modelo policial como estructura funcional

Continúa Gómez (2003), estableciendo que en los últimos tiempos, por influencia anglosajona, sin duda alguna, las principales funciones de la policía judicial se suelen fijar en una fase del proceso específica previa a la intervención del juez y del fiscal, anterior incluso al inicio formal del proceso.

Con gran acierto el gran jurista alemán KERN, sostuvo hace muchos años, que la fiscalía sin la policía es como una cabeza sin manos, no puede actuar sin ella.

El modelo policial debe garantizar que la policía judicial puede realizar con efectividad las siguientes funciones:

- 1. Con relación al autor del delito.** Averiguar quién o quiénes son los responsables de los hechos criminales, actuando por iniciativa propia en

cumplimiento de la ley, como respuesta a las denuncias presentadas ante ella, o por orden de la autoridad judicial o fiscal.

2. **Con relación al delito cometido.** El modelo policial debe hacer posible que la policía judicial pueda averiguar de manera profesional, técnicamente adecuada y con pleno respeto al principio de legalidad y otros aspectos; asimismo identificación del presunto autor y, en su caso, detención del mismo.
3. **Con relación a la víctima del delito.** Auxiliarle inmediatamente, lo que incluye proporcionarle rápidamente atención médica, llegado el caso. También hacerle conocer sus derechos a la víctima, para que la protección sea eficaz.

2.3.6.3. Modelos de gestión policial

Como decía Gómez (2003), no existe un solo modelo policial en América Latina. Asimismo Galeano (2007), indica que hay tres modelos analíticos de gestión policial que son rasgos organizativos tanto en la estructuración interna como en la relación con otros poderes estatales, que fueron importados, traducidos y reconfigurados en distintas naciones. Aquí tenemos:

A. Modelo centralizado francés

Función autóctona de policía que realizó Luis XIV en un edicto de 1667. Modelo centralizado (*politeia*=polis) con corte militarista, aunque ahora esa idea es rebatida porque nació atada al orden urbano, al patrullaje micro político de la ciudad. La policía interviene en la ciudad custodiando las acciones individuales (reprimiéndolas aún con una mirada o un grito desafiante) y a la vez preocupándose por los movimientos generales de la población y los problemas de circulación urbana. El criminal era tan solo una parte de una cuestión mayor: lo que preocupaba era la masa uniforme y el

anonimato, de ahí la obsesión de la policía por el desarrollo de técnicas de identificación. La policía francesa, más allá de su fama de centralista, desde su nacimiento tiene una relación muy íntima con la minucia del territorio urbano.

B. Modelo Estado y Ciencia de la policía en Alemania

Siguiendo con Galeano (2007), la noción de policía (***Polizey***) era utilizada en los territorios de los príncipes absolutistas alemanes (siglo XV), en un mosaico de significados muy amplio: la “buena policía” era un sinónimo de buen gobierno, es decir, el conjunto de prácticas tendientes a promover el bienestar general de la sociedad. La misión policial fue aumentar el poder estatal y el bienestar de la población (de allí que ***Polizeiwissenschaft*** sea la primera denominación de lo que conocemos como estadística). Se crearon comisarías ampliando el territorio de intervención. Además hay diferenciación interna de la institución, la profesionalización con la creación de escuelas y la aparición de normas específicas que regían la organización interna de la policía. Estos cambios se trasladaron pronto de Berlín al resto de las policías urbanas de Alemania.

Este caso muestra como aún en las policías nacidas dentro de las tradiciones absolutistas y centralizadoras, la institución mantiene un estrecho lazo con la dimensión local. El territorio urbano constituye un espacio de acción policial por excelencia, así como la fuente de sus preocupaciones cardinales.

C. Modelo comunitario anglosajón

Tiene estrecha ligazón con el territorio local. La seguridad del territorio, la prosperidad y el bienestar de los habitantes fueron los objetivos primarios del programa liberal que se desarrolló desde el siglo XVIII. El objetivo primario de la regulación policial no era solamente promover el orden y la seguridad pública, sino asegurar el mercado, el comercio, las comunicaciones en la ciudad, promover riqueza, salubridad y prosperidad en la población. El “Bobby” londinense, el agente de calle, debía estar por

encima de los intereses de la facción gobernante y por fuera de los conflictos sociales.

El desarrollo de las policías en los Estados Unidos respondió, en la misma época, a preocupaciones distintas: fue antes que nada una reacción frente a los efectos de la urbanización acelerada por la inmigración masiva desde comienzos del siglo XIX. El “cop” norteamericano, a diferencia del “bobby” inglés, comenzará a participar en los conflictos sociales en calidad de ciudadano, es decir, como parte interesada. El policía neoyorquino no aparece como una figura impersonal cuando se trata de mediar los conflictos interétnicos entre los trabajadores nativos y los nuevos inmigrantes de la ciudad.

2.3.6.4. Policía Nacional del Perú (PNP)

Son importantes las conclusiones del trabajo del Dr. **San Martin Castro** (2003), cuando indica:

1. La Policía en el Perú es una institución única en todo el ámbito del Estado, fuertemente jerarquizada, con una lógica organizacional militar y dependiente orgánicamente del Ministerio del Interior.
2. No existe una división tajante entre funciones de Policía de Seguridad y de Policía Judicial, situación que conlleva una seria dificultad a los efectos de la coordinación con el Ministerio Público, que constitucionalmente tiene la dirección jurídica funcional de la investigación del delito.

La dependencia funcional de la Policía, cuando realiza actos de investigación con fines de represión del delito, está impuesta constitucionalmente, con lo cual ninguna norma con rango de ley la desarrolla debidamente, esto es el D. Leg. 1148 Ley de la PNP del 10DIC12, asimismo el D. Leg. 052 del 16MAR81, Ley Orgánica del Ministerio Público.

3. Si bien la Constitución dispone que la conducción de la investigación del delito desde su inicio corresponde al Ministerio Público y que la Policía

depende funcionalmente de dicho órgano constitucional autónomo en ese exclusivo ámbito funcional, ello no se ha visto reflejado en las normas con rango de ley ni en las prácticas policiales y de la Fiscalía. La legislación reconoció que el Atestado Policial tenía carácter de prueba, valorable en su día de acuerdo al criterio de conciencia judicial, siempre que en lo referente a las manifestaciones participen tanto el Fiscal cuanto el Defensor del presunto implicado.

4. En materia de límites probatorios y de reglas de exclusión, la jurisprudencia aún es muy parca. También lo es la propia legislación ordinaria. Los jueces recientemente han incorporado en sus razonamientos un análisis de legitimidad de las fuentes de prueba.
5. En el 2016 entrará plenamente en vigencia el Nuevo Código Procesal en el Callao, Lima, Lima Norte y Lima Sur, y en la agenda legislativa la promulgación de nuevas leyes orgánicas del Poder Judicial y del Ministerio Público. La Policía Nacional ya tiene nueva norma legal, que es el D. Leg. N° 1148 del 11 Diciembre 2012. En general, se configura un modelo de persecución penal más eficiente y con decisiva intervención ciudadana.

No cabe duda que en lo estrictamente policial la reforma, como sugirió la Comisión Especial de Reestructuración, debe ser profunda e implicar una trascendente renovación institucional, despojándose de toda concepción militar de la función policial.

En lo estrictamente referido a la investigación del delito, cabe reforzar la idea base de la dependencia funcional de la Policía del Ministerio Público, así como estructurar un sistema legal que haga viable esa dirección jurídico funcional afirmada por la Constitución. Un tema que está en el centro de la discusión nacional está relacionado con la necesidad o no de concebir varios centros de dirección de la Policía, concurriendo en áreas o funciones específicas los gobiernos regionales y los gobiernos locales, así como del propio Ministerio Público. Sin perjuicio de lo expuesto, se considera que se

debe fortalecer la participación ciudadana en materias de orden interno y orden público, instituir el control civil de la policía e incrementar el presupuesto público dotándola de mayores recursos financieros.

2.3.7. Antecedentes de la Motivación Policial en el Perú.

Según el Instituto de Defensa Legal (2004), las denominaciones comunes que caracterizan a las entidades que conforman la administración pública peruana son el no contar con una visión integral en el desarrollo de planes y programas. Por la especial naturaleza de sus funciones que debe cumplir, y por el hecho de constituir una de las instituciones fundamentales del estado, la Policía Nacional debe superar éstas características negativas a fin de garantizar un buen servicio a la sociedad.

El proceso de modernización de la Policía Nacional, iniciado en Octubre del 2001, detectó este problema y propuso, entre otras medidas, la reorganización completa del Sistema de Administración de Recursos Humanos, adaptándolo a las técnicas modernas disponibles que, partiendo de la correcta definición de objetivos y políticas institucionales, determine claramente el perfil del policía del Siglo XXI, y efectúe un análisis de puestos que facilite su correcta asignación.

En la situación actual la institución policial se encuentra inmersa en un profundo proceso de cambios. Todavía no existe un consenso claro y definido sobre su razón de ser como organización y el papel que debe cumplir en la sociedad peruana. Además todavía persisten en el interior de sus filas diferencias conceptuales que dependen de la ex institución de la que provienen sus miembros (Guardia Civil, Policía de Investigaciones, Guardia Republicana). Entonces resulta entendible y hasta comprensible que muchas de las medidas que se adopten, incluyendo el campo de la administración de los recursos humanos, no guarden coherencia ni permanencia en el tiempo y en lugar de beneficiar y dar estabilidad a sus componentes, originen inestabilidad y confusión.

Según el IDL (2004), la edad media de ingreso a la escuela de suboficiales es de 21 años; mayor en dos años a la edad media de ingreso a la escuela de oficiales que es de 19 años. Con relación a esta diferencia de edades entre los ingresantes a la escuela de oficiales y a la escuela de suboficiales, puede explicarse porque los postulantes a la escuela de oficiales consideran la actividad policial como una profesión mientras que los futuros suboficiales ingresan a la Policía luego de haber intentado ingresar a otros centros superiores y, en todo caso, conciben la actividad policial como una forma para en el futuro acceder a otra profesión.

Una de las carencias más llamativas se debe al centro educativo de donde proviene el futuro policía, considerando el nivel de calidad del sistema educativo público en nuestro país. Resulta imperioso, por lo tanto, desarrollar programas educativos complementarios que compensen dichas carencias a fin de contar, en el futuro, con policías mejor preparados.

2.3.7.1. Derechos de los policías:

Merece especial interés los Derechos de los policías (Artículo 13°, D. Leg. 1148, Ley de la PNP), que para nuestro interés sus principales derechos son:

1. Respeto y consideraciones que su autoridad le otorga;
2. Formación, capacitación, especialización y perfeccionamiento, conforme a la normatividad vigente;
3. Ascenso, de acuerdo a la Ley de Carrera y de Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú;
4. Remuneraciones, bonificaciones, beneficios y pensiones que le corresponden de acuerdo a Ley;

5. Tratamiento y asistencia médica por cuenta del Estado, hasta su total recuperación, extensivo al cónyuge o conviviente en unión de hecho declarada, a los hijos y a los padres del titular;
6. Desempeñar labores de acuerdo a su aptitud, cuando por cualquier circunstancia o enfermedad sufre disminución de su capacidad física o sensorial;
7. Respeto a sus derechos fundamentales, que comprenden la igualdad y no discriminación, educación, libre desarrollo de la personalidad y unidad familiar.
8. Otros derechos conformes a Ley.

El jurista Muller (2004), en su estudio, “ Excluir a la Policía Nacional del Perú del Ámbito de Competencia de la Justicia Militar” señala que en su oportunidad la Comisión para la Reestructuración Integral de las Fuerzas Armadas, presidida por el Dr. **Roberto Dañino Zapata**, indicaron en su Informe del 04ENE2002; que era necesario excluir a la Policía Nacional del Perú del ámbito de la Justicia Militar, por lo que fue necesario realizar reformas constitucionales para afirmar la naturaleza civil de la organización policial, como también opina el Dr. Christian Donayre Montesinos.

2.3.7.2. Diferencias sustanciales entre las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional

Estas distinciones tienen que ver con las funciones de las dos fuerzas: mientras las militares protegen la integridad de la Nación y el orden constitucional, y por ende son organizaciones de defensa y guerra, la Policía tiene la función de proteger al ciudadano, de garantizarle el libre ejercicio de sus derechos. De lo anterior se deduce la necesaria naturaleza civil de la Policía, ajena por tanto a la militar y a la guerra.

La función policial se basa prioritariamente en la observancia de la ley común, es decir de la ley de aplicación y observancia para todos los peruanos sin excepción.

El Cmdte. CJPNP Lenche Ojeda Alejandro, Jefe de Asesoría Jurídica del Tribunal Administrativo Disciplinario Territorial de Lima, opina que la abundante normatividad legal, tanto del fuero común (Código Penal), como de la Ley del Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú, con la gran cantidad de infracciones (leves y graves), extremadamente legalista y punitiva, **no motiva** cumplir con eficacia el trabajo policial, por cuanto el policía se abstiene de intervenir cuando constate algún acto ilegal, por cuanto, a la menor falla culposa es sancionado administrativamente o denunciado al fuero común, perdiendo en ésta oportunidad la eficacia para ejercer su función. Como cultura nacional, aún falta tomarse conciencia de que es sinónimo de libertad y no de libertinaje contra la ley. Solo así la ley, por sí, motivará a los policías.

2.3.7.3. Perfil socioeconómico del policía

Según el Instituto de Defensa Legal (2004), la administración de recursos humanos en una institución como la Policía Nacional del Perú, cuyos integrantes deben cumplir una serie de funciones bajo singulares características en lo referido a horario, ubicación del puesto de trabajo, largas permanencias fuera de su hogar, actitudes y comportamientos constantemente escrutados por sus superiores, los medios de comunicación y la comunidad en general, debe tener en cuenta no sólo los principios clásicos de administración, sino los principales rasgos socioeconómicos de sus componentes para compatibilizar así las necesidades de servicios institucionales con las necesidades humanas de sus miembros. De esta manera los servicios que se prestan a la sociedad serán más eficientes.

A. Edad Media de los policías

En términos generales, la media de edad de los policías está en función del grado que ostenta. Se produce así, un desfase en el caso de los

oficiales, motivado por el pase a retiro ocasionado por el proceso de modernización policial, orientada a recuperar la pirámide institucional.

B. Lugar de residencia del personal policial en Lima

Continúa el IDL (2004), sobre el lugar de residencia del personal policial, indicando que llama la atención el hecho que para el caso de los que prestan servicios en Lima, no exista una base de datos actualizada con el registro de sus domicilios. Solamente el 30% (12, 025), de dichos efectivos tiene debidamente actualizado su domicilio en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú, frente al 70% (27, 960) del que no se dispone de dicha información.

El 72% del personal policial vive en uno de los conos de Lima, frente a un 28% que reside en Lima Metropolitana y Callao. La generalización antes señalada no es válida para el caso de los oficiales, dado que la mayor parte de éstos 1.146 (56.31%) sobre un total de 2.035 tiene su domicilio en Lima Metropolitana y Callao. De los policías que tienen registrados sus domicilios, como era de esperarse, los oficiales residen en zonas de estrato socioeconómico B o C, mientras que los suboficiales viven en zonas de estratos socioeconómicos C o D. Una explicación puede estar ligada a los ingresos económicos de ambos colectivos y otra, más poderosa aún, se relacionaría con el estatus social que piensan que deben mantener los oficiales, aun a costa de sacrificios económicos.

C. Sueldos

Para el IDL (2004), el tema de los sueldos, por las implicancias que tiene en el desempeño laboral, debe ser objeto de un tratamiento especial. Factores como la ínfima diferencia salarial de grado a grado entre los suboficiales, la poca diferencia salarial entre los primeros grados de oficial y los suboficiales, así como la gran diferencia a partir del grado de coronel y la inexistencia de compensación por retardo de ascenso, han originado desorden y desmotivación que inciden en la carrera policial y en la calidad

de los servicios que prestan.

D. Aspectos interno y externo

Desde el punto de vista interno se viene considerando, erróneamente, que la única manera de compensar o beneficiar al personal policial era ascendiéndolo de grado. Es así que se producen “luchas internas” por alcanzar vacantes para ascender generando resentimientos y deslealtades.

Se requiere un plan de carrera con criterios lo más objetivos posibles que impida manipular los ascensos y, por otro lado, revisar los esquemas de retribuciones institucionales incluyendo diferencias por productividad y compensaciones por tiempo de permanencia en el grado.

Desde el punto de vista externo el tema salarial implica que el personal deba realizar “servicio individualizado” para compensar sus bajos ingresos. Como consecuencia positiva se aprecia un mayor número de policías en las calles, sin embargo, al requerirse la intervención del personal policial que está realizando “servicios individualizados”, éstos se niegan a intervenir alegando que su labor está restringida al lugar donde prestan dichos servicios, deteriorando así la imagen institucional.

2.3.7.4. Los reconocimientos y ascensos en la motivación policial

A. Escalas y Empleos:

El orden jerárquico de la Policía Nacional del Perú, con el actual D. Leg. 1148 ya mencionado, se estructura de acuerdo con la siguiente plantilla:

1. Oficiales Generales:

* Teniente General.

* General.

2. Oficiales Superiores

- * Coronel.
- * Comandante.
- * Mayor.

3. Oficiales Subalternos

- * Capitán.
- * Teniente.
- * Alférez.

3. Suboficiales

- * Suboficial Superior.
- * Suboficial Brigadier.
- * Suboficial Técnico de 1ra.
- * Suboficial Técnico de 2da.
- * Suboficial Técnico de 3ra.
- * Suboficial de 1ra.
- * Suboficial de 2da.
- * Suboficial de 3ra.

Para el Instituto de Defensa Legal, en su informe sobre “Factores que influyen en la eficiencia del servicio que presta el personal policial”, el promedio de permanencia en cada jerarquía (oficiales y suboficiales) está relacionado con su edad promedio en cada grado. En el caso de los oficiales las variaciones se explicarían por las dificultades para ascender en el primer intento. En lo referente a la jerarquía de suboficiales la distribución es más uniforme: Porcentaje fijo sobre el número de postulantes que se presentan o también el ascenso por alto mérito denominado acción distinguida.

El porcentaje de personal policial con estudios superiores es sumamente bajo y respondería a dos hechos constatados. Por un lado, que el policía antiguo, independientemente del grado que ostenta, considera la actividad policial como una profesión. Por otro lado, la propia naturaleza de la función

que realiza unida a la necesidad de obtener “ingresos adicionales” deja muy poco tiempo al policía para hacer otros estudios.

B. Sistema de Sanciones

Del análisis de las sanciones simples y de rigor impuestas al personal policial podemos concluir que existe gran discrecionalidad que faculta al que sanciona a determinar naturalezas y magnitudes diversas aún tratándose de la misma infracción. Esta situación crea desmoralización en el personal y otorga “poder” al que tiene la facultad de imponer sanciones. En general podemos decir que estas herramientas coercitivas vienen siendo empleadas indiscriminadamente sin recurrir a la pedagogía, la persuasión y la motivación como medio para alcanzar una disciplina consciente al interior de la institución.

2.3.7.5. Los descansos y días de franco en la motivación policial

Hernández (2007), señala que siempre se han dado incentivos y/o bienestar dirigidos al personal policial, pero hasta el momento estos tipos de acciones son aislados e insuficientes:

- a) **Bienestar del personal policial:** Los esfuerzos por dar bienestar a los policías son aislados e inconexos, generándose duplicidad y desperdicio de recursos, e incluso casos de corrupción en el Comando.
- b) **Los servicios que recibe el personal:** Son de mala calidad y más caros, sintiendo desmoralización por esta situación ya antigua.
- c) **Existen evidencias de malos manejos y corrupción:** En los fondos de bienestar policial permanente; Fondo de Vivienda Policial (FOVIPOL), de carácter solidario, y el Fondo de Salud Policial (FOSPOLI).

En cuanto al descanso (franco), no hay la plena certeza que la eliminación del sistema laboral policial “24x24”, logre mejorar la efectividad policial, por cuanto la literatura comparada indica un sistema mucho más flexible de turnos y horarios, a fin de permitir que los policías cuenten con el

tiempo necesario para entrar en contacto con la comunidad cuando sus integrantes han terminado de trabajar y pueden asistir a reuniones sociales, culturales, etc.

2.3.8. Infraestructura y equipamiento de las comisarías

Cuando se expuso la teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (pág. 46), merece especial atención la 2da. de las 5 necesidades ya mencionadas, en éste caso, la necesidad de seguridad, por el soporte a las otras necesidades en escala ascendente: necesidades sociales, de reconocimiento y autorrealización.

La necesidad de seguridad, una vez satisfecha, facilitará y/o garantizará la integridad física del personal policial; asimismo su salud y su persona, contando con una infraestructura y equipamiento adecuado en las comisarías donde labora, lugar considerado como segundo hogar durante su carrera policial.

La información más reciente es la del INEI (2012), pero es una aproximación valedera que se presenta a continuación:

Porcentaje de comisarías al 2012 que cuentan con:

Comprende 123 comisarías de 43 distritos de la provincia de Lima.

	Comisarias %	
a. Con abastecimiento de agua permanente	108	88%
b. Disponibilidad permanente energía eléctrica	114	93%
c. Infraestructura adecuada y en buen estado	102	83%
d. Cuentan con vehículos motorizados	123	100%
e. Baños requieren reparación o reemplazo	110	89%
f. Tienen 1 computadora propia y no obsoleta	80	65%
g. Al menos 1 impresora propia y operativa	116	94%
h. Con conexión propia y adecuada a internet	113	92%
i. Al menos 1 teléfono fijo y operativo	117	95%
j. Al menos 1 radio fija propia y operativa	92	75%
k. Promedio radio portátil/policia, patrullaje (430/1687)		0.25
l. Si tienen inspección de Defensa Civil	5	4%

Es necesario resaltar que los baños en mal estado (e), con el 89%, indica una mala condición de trabajo para el policía y/o personas que concurren por diversos motivos a una comisaría, exponiéndose a diversas enfermedades; asimismo, el promedio de radios portátiles por cada policía que patrulla, es muy bajo, 0.25, es decir, no todos cuentan con esa herramienta de comunicación básica para proteger a la personas y/o su propia integridad física.

También, si tratamos la necesidad de seguridad, contradictoriamente a eso, solamente 5 comisarías (4%) cuentan con inspección técnica de Defensa Civil, por lo tanto, el 96% de comisarías cuentan con locales sin las garantías de seguridad para laborar y/o brindar un servicio policial con efectividad, con personal motivado y plena satisfacción de la ciudadanía.

Por otro lado, si bien es cierto que el 100% de comisarías cuentan con vehículos motorizados, éstos recursos no impactan significativamente a la efectividad del servicio prestado, por cuanto no son suficientes para patrullar la jurisdicción bajo su responsabilidad o también el uso y disposición de recursos humanos y logísticos no es el adecuado, por lo tanto es un tema de gestión moderna y flexible. El parámetro establecido por el PNUD (2004) es de 1 policía/250 habitantes, factor que solamente son alcanzados por distritos con mayores recursos como Miraflores, San Isidro, Surco, Jesús María.

En lo referente a los muebles y enseres de las comisarías, éstos son en su mayoría obsoletos, por cuanto las sillas, sillones, mesas, escritorios, estantes, etc. son procedentes de otras entidades del Estado o privadas, que los han cedido en calidad de donación, luego de que éstos los han dado de baja por obsoletos.

2.3.9. La corrupción en América Latina

A. Definición de Corrupción

Según Transparencia Internacional, TI, (2000), la corrupción es el

uso indebido del poder otorgado para beneficio propio. Compromete a los funcionarios públicos o sus allegados, que se enriquecen indebida e ilegalmente. Distingue entre corrupción de gran escala (funcionarios de alto nivel) y pequeña escala (funcionarios de menor nivel).

Por otro lado, el PNUD (2003), sostiene que la corrupción es el mal uso de los poderes públicos, cargo o autoridad para beneficio privado, mediante el soborno, la extorsión, el tráfico de influencias, el fraude, la extracción de dinero para agilizar trámites, o la malversación de fondos. También prevalece en el sector privado.

B. Principales causas

Según la USAID (2004), es difícil generalizar la corrupción en América Latina, pero los países de la región comparten algunas características que la producen como se indican:

1. Función pública en transición: El sector público sigue siendo susceptible a las influencias.
2. Leyes engorrosas, superposición de responsabilidades de organismos gubernamentales y confusión sobre las leyes: Debilita la capacidad de los gobiernos para detectar, desalentar y castigar a la corrupción.
3. Procedimientos burocráticos, reglamentaciones complejas y excesivas: Fomentan la corrupción de pequeña escala y afectan negativamente el potencial de la pequeña y mediana empresa.
4. Debilidad de las instituciones de control y fiscalización: Dependen del poder ejecutivo, con pocos fondos y personal.
5. Legislaturas inefectivas: Poderes legislativos débiles frente al ejecutivo para fiscalizarlos.
6. Sistemas judiciales disfuncionales, ineficientes y dependientes: No sancionan a funcionarios corruptos. El dinero puede comprar fallos favorables. Jueces tienen enorme poder discrecional.

7. Más conciencia pero actitudes mixtas hacia la corrupción: Según encuesta del PNUD (2004), más del 60% de personas consideran que los problemas económicos son más importantes que la corrupción.
8. Ausencia de voluntad política para controlar la corrupción: Promesas de los candidatos políticos a lección popular no se han cumplido por obstáculos encontrados, han tenido expectativas muy altas para combatirlo, no han tenido consecuencias por incumplir sus promesas electorales o no han tenido la capacidad para crear consenso, cooperar o movilizar apoyo para combatir efectivamente a la corrupción.

2.3.9.1. Corrupción policial en el Perú

Según Proética (2012), la Policía Nacional del Perú es la segunda institución más corrupta, (52%), después del Poder Judicial (56%), Congreso de la República (47%), partidos políticos(27%), municipalidades(24%), gobiernos regionales(20%), Fiscalía de la Nación (16%), Gobierno Central (9%),Sector Educación (9%) y fuerzas armadas (9%).

Para Roncal (2012), las principales causas de la corrupción en la Policía Nacional del Perú son:

A. Externas

1. La crisis política, económica y social del país y en especial de los valores éticos y morales. En el Perú se vienen experimentando cambios estructurales radicales.
2. La violencia y el bajo nivel de disciplina social, expresada sobre todo en la vida familiar y social de la comunidad.
3. Crecimiento de la delincuencia; para conseguir sus objetivos recurren a la corrupción de funcionarios.
4. La poca información de la población sobre normas legales, ocasiona que dejan que malos policías avasallen

sus derechos.

B. Internas

1. Falta de conciencia del personal policial sobre los principios éticos y morales que deben regir su actuación.
2. Deficiente formación en las escuelas de oficiales y suboficiales.
3. Deficiente investigación especial al personal policial por parte de los órganos de contrainteligencia.
4. Falta de integración y unidad de doctrina.
5. Mal ejemplo y falta de control de algunos jefes policiales.
6. El incumplimiento del principio: "El jefe es el único responsable de lo que su unidad haga o deje de hacer".

De lo anteriormente expuesto se puede enmarcar que la organización policial está inmersa en la problemática de corrupción al igual que el resto de las instituciones públicas y también privadas. La escases de recursos humanos y logísticos no justifican de ninguna manera la práctica de acciones corruptas, pero la realidad actual indica que ésta problemática impacta negativamente la motivación de los policías honestos y lo desalientan para desempeñarse con efectividad su labor diaria, por considerar que tanto sus compañeros, jefes, y también la ciudadanía, los generalizan como uno más de los malos efectivos que son considerados corruptos.

2.4 Marco Conceptual

Ascenso

Es el acceso que obtiene el personal de la Policía Nacional a un lugar más alto en la jerarquía.

Delito

Acción u omisión típica, antijurídica, imputable, culpable; sometida a veces a condiciones objetivas de punibilidad, que se hace acreedora a la aplicación de una sanción.

Disciplina

Acatamiento consciente de la normatividad vigente y las órdenes de Comando.

Eficacia

Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar metas o resultados propuestos, la eficacia administrativa se ocupa esencialmente del logro de los objetivos policiales.

Eficiencia

Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

Efectividad

Es el criterio social que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa, reflejando la capacidad de respuesta a las exigencias de la sociedad.

También es el grado en que una organización logra los resultados que se esperan de ella.

Factor Higiene

Factor extrínseco donde se encuentra el salario, la política administrativa de la organización, la relación con el jefe y sus compañeros, la seguridad y

las condiciones de trabajo, las mismas que al ser adecuadas permitirá eliminar la insatisfacción en el personal policial.

Factor Motivador

Es el factor intrínseco que abarca logros, reconocimiento, responsabilidad, realización y ascensos, cuya presencia va a permitir que el personal policial se sienta satisfecho en su trabajo.

Falta

Son infracciones que atentan contra los derechos personales, patrimoniales y sociales, pero no revisten gravedad y no son considerados delitos.

Gestión

Es la administración de recursos en una institución estatal o privada para alcanzar los objetivos propuestos, con la participación de uno o más personas que dirigen el trabajo de otras personas para alcanzar resultados esperados.

Institución

Organismo establecido o fundado y que cumple una función de interés público. Es sinónimo de instituto, organización o entidad, según el contexto. No siempre es un lugar físico. Las normas de conducta y las costumbres en una sociedad también se les denominan instituciones.

Investigación policial

Es el proceso metodológico, continuo, organizado, especializado y preciso de análisis y síntesis que la pesquisa policial desarrolla respecto a

los diversos aspectos que expliquen la perpetración de un delito o falta a fin de lograr su esclarecimiento.

Motivación

Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que determina con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

Niveles de motivación

Es el grado de disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales y las metas de una organización, condicionada por la capacidad de esfuerzo para satisfacer alguna necesidad.

Organización

Es la concreción material de las instituciones y es un sistema socio-técnico integrado, construido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y población o audiencia externa, que les otorga sentido. La organización tiene una racionalidad.

Operativos programados

Son las actividades estrechamente relacionadas con el cumplimiento del deber y/o misión asignada, los mismos que serán puestos en práctica en el día “D” a la hora “H”, para combatir la delincuencia en todas sus modalidades.

Policía Comunitaria

Modelo de gestión basada en el acercamiento del Policía a la Comunidad quien presta su apoyo a la labor policial.

Policía Nacional del Perú (PNP)

Institución del Estado creada para garantizar el orden interno, el libre ejercicio de los derechos fundamentales de las personas y el normal desarrollo de las actividades ciudadanas. Es profesional y jerarquizada. Sus integrantes representan la ley, el orden y la seguridad en toda la República y tienen competencia para intervenir en todos los asuntos que se relacionan con el cumplimiento de su finalidad fundamental.

Productividad

Es el uso eficiente y efectivo de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información, etc.) en la producción de bienes y servicios.

Reconocimiento

Es el acto o distinción que expresa una felicitación o agradecimiento. Por ejemplo, ser reconocido y admitido con agrado el policía que labora en el departamento de investigación policial por parte del Comando de la Policía, sus colegas, la ciudadanía y los agraviados que fueron víctimas de delitos y faltas, los mismos que confirman que se ha realizado un trabajo importante.

Responsabilidad

Es un motivador mediante el cual se le entrega al personal mayor responsabilidad, objetivos y el desafío de las tareas sobre las investigaciones de delitos y faltas, con la finalidad de ampliar el puesto y brindar al efectivo mayor control del mismo.

Resolución de denuncias

Capacidad del personal policial del Departamento de Investigación Policial para resolver las denuncias que tiene bajo su cargo, cumpliendo con poner a disposición de las autoridades competentes a los implicados en los ilícitos penales.

Sanción

Pena que la ley establece para el que infringe una norma legal.

Seguridad Ciudadana

Es la acción integrada, que desarrolla el Estado, con la participación de la ciudadanía, destinada a asegurar su convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y la utilización pacífica de las vías y espacios públicos, del mismo modo contribuir a la prevención de la comisión de delitos y faltas.

CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3. Hipótesis

3.1. Hipótesis General

Las estrategias de motivación en el personal policial impactan en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú, de tal manera que a medida que se incremente la motivación aumentarán los niveles de efectividad de dichas unidades policiales.

3.2. Hipótesis Específicas

1. Los logros obtenidos por el personal policial intervienen en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú.
2. El factor motivacional influye en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú.
3. La política administrativa incide en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú.
4. El factor higiene influye en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú.

3.3. Variables

Variable Independiente (VI)

VI: Motivación en el trabajo

1. Motivación

Variable Dependiente (VD)

VD: Desempeño efectivo del trabajador

2. Efectividad

3.4. Operacionalización de Variables

3.4.1. Operacionalización de las variables de la Hipótesis General

A. Formulación de la Hipótesis General H

Las estrategias de motivación en el personal policial impactan en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú, de tal manera que a medida que se incremente la motivación aumentarán los niveles de efectividad de dichas unidades policiales.

Variable Independiente (X)

X₁: Impacto de la Motivación.

X₂: Impacto Factor Motivador.

X₃: Impacto Factor Higiene.

Variable Dependiente (Y)

Y₁: Efectividad Laboral.

Y₂: Resultado Procesos Operativos.

Y₃: Resultado Procesos Administrativos.

B. Operacionalización de la variable independiente

Variable independiente

X₁: Impacto de la Motivación

Definir conceptualmente la variable de manera que especifique la propiedad que la identifica y caracteriza.

Modelo de gestión empresarial en organizaciones policiales centrados en la motivación como manera de ser más efectivos en el servicio que prestan. La motivación promueve que los efectivos policiales estén comprometidos con la efectividad laboral, más allá del sistema de sanciones.

Identificar sus propiedades medibles

- Gestiona las Unidades policiales bajo su comando aplicando las funciones de Planificación, Organización, Dirección, Control y Coordinación.
- Nuevos Conocimientos o refuerzo de los actuales para optimizar su capacidad de gestión, sobre todo cómo gestionar al personal policial bajo su mando, problemática policial (interna y externa), entre otros.
- Mejora sus modales y actitudes, internalizando los valores policiales, hecho que le permita potenciar sus inteligencias intra e interpersonal.

X₂: Impacto Factor Motivador.

Definir conceptualmente la variable de manera que especifique la propiedad que la identifica y caracteriza

Es el factor intrínseco que abarca logros, reconocimiento, responsabilidad, realización y ascensos, cuyo impacto va a permitir que el personal policial se sienta satisfecho en su trabajo.

Identificar sus propiedades medibles

- Periódicamente analiza y describe las funciones de cada puesto.
- Diseña programas de incentivos.
- Evalúa el desempeño efectivo del personal policial.

X₃: Impacto Factor Higiene.

Definir conceptualmente la variable de manera que especifique la propiedad que la identifica y caracteriza

Factor extrínseco donde se encuentra el salario, la política administrativa de la organización, la relación con el jefe y sus compañeros, la seguridad y las condiciones de trabajo, las mismas que al ser adecuadas permitirá eliminar la insatisfacción en el personal policial.

Identificar sus propiedades medibles

- Nivel de satisfacción laboral.
- Nivel de apertura y flexibilidad para incorporar nuevas formas extrínsecas de satisfacción laboral.
- Cambio de actitud favorable con sus compañeros y jefes.

C. Operacionalización de la variable dependiente

Variable Dependiente

Y1: Efectividad Laboral

Definir conceptualmente la variable de manera que especifique la propiedad que la identifica y caracteriza

Es el criterio social que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa reflejando la capacidad de respuesta a las exigencias de la sociedad, es decir, cuando los efectivos desarrollan su labor con eficiencia, eficacia y oportunidad.

Identificar sus propiedades medibles

- Nivel de satisfacción de los ciudadanos que concurren a la Comisaría en demanda del servicio policial como agraviado, denunciado y/o testigo en una investigación policial.
- Capacidad de respuesta oportuna en relación al Ministerio Público o Gobiernos Locales (serenazgos).
- Nivel de prestigio institucional.

Y2: Resultado de Procesos Operativos

Definir conceptualmente la variable de manera que especifique la propiedad que la identifica y caracteriza

Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final.

Son procesos claves que valoran las personas que demandan el servicio policial referente a una investigación por delitos y faltas.

Identificar sus propiedades medibles:

- Grado de Resolución de Delitos y Faltas.
- Grado de cumplimiento y ejecución de planes operativos programados.
- Oportunidad del servicio policial brindado.

Y3: Resultado de Procesos Administrativos

Definir conceptualmente la variable de manera que especifique la propiedad que la identifica y caracteriza.

Es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo un producto o servicio, eso es lo que viene a ser la Planificación, Organización, Dirección y Control. En concepción sencilla, es la administración en acción.

En la organización policial viene a ser las fases o etapas sucesivas que realiza la administración en forma interrelacionada e integral para gestionar al personal policial y brindar un servicio policial efectivo.

Identificar sus propiedades medibles

- Cobertura del personal capacitado en investigación policial para atender la demanda de servicios policiales.
- Disponibilidad de tiempo para investigar faltas.
- Disponibilidad de tiempo para investigar delitos.

3.5. Matriz de operacionalización de variables

Para la medición de los datos obtenidos con los cuestionarios se emplea la Escala tipo Likert. (Cuadro N° 01).

3.6. Matriz de consistencia

Presenta la estructura general de la presente tesis. (Cuadro N° 02).

Cuadro N° 01 MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES:

VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENT. DE MEDICION	MEDICION
VI 1. MOTIVACION	1. Factor Motivador. 2. Factor Higiene.	► Observación Previa. ► Cuestionario. ► Observación Previa. ► Cuestionario	Escala Tipo LIKERT Con cinco (5) índices: TA (+2) A (+1) I (0) D (-1) TD (-2)
VD 2.DESEMPEÑO EFECTIVO (EFECTIVIDAD)	1. Resultado De Proc. Operativos. 2. Resultado De Proc. Administrat.	► Observación Previa ► Cuestionario ► Observación Previa. ► Cuestionario.	LEYENDA: ☺ Totalmente de Acuerdo (TA) ☺ Acuerdo (A) ☺ Indeciso (I) ☹ Desacuerdo (D) ☹ Totalmente Desacuerdo (TD)

Fuente: Elaboración propia.

PROBLEMA		INVESTIGACION		OPERACIONALIZACION	
PLANTEAMIENTO	SISTEMATIZACION	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
Permanentemente la organización policial, Policía Nacional del Perú, lucha frontalmente contra las organizaciones delictivas que han venido evolucionando peligrosamente desde 1970 con diversa tipología en delitos y faltas, hasta la actualidad, situación que preocupa a la población y que demanda un servicio más efectivo de la organización policial, por lo que es necesario, desde la célula organizacional, como son las comisarías, se gestione estrategias de motivación para que el personal policial que labora en las Secciones de Investigación Criminal eleven sus niveles de efectividad en su desempeño profesional y así revertir la sensación de insatisfacción, inseguridad y desconfianza por parte de la ciudadanía, como cliente cada vez más exigente.	Problema General: ¿De qué forma la motivación del personal policial interviene en la efectividad de las Comisarías de la Policía Nacional del Perú en Lima Cercado, 2013?	Objetivo General: Determinar de qué forma las estrategias de motivación impacta en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú. Lima Cercado. 2013.	Hipótesis General: Las estrategias de motivación en el personal policial impactan en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú, de tal manera que a medida que se incremente la motivación aumentarán los niveles de efectividad de dichas unidades policiales. Lima Cercado. 2013.	VI: Motivación en el Trabajo. 1. MOTIVACION. VD: Desempeño efectivo del trabajador. 2. EFECTIVIDAD.	1. Factor Motivador. 2. Factor Higiene. 1. Resultado de Procesos Operativos. 2. Resultado de Procesos Administrativos.
	1. ¿De qué forma los logros obtenidos por el personal policial impactan en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú?	Objetivos Específicos: 1. Definir de qué forma los logros obtenidos por el personal policial impactan en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú.	1. Los logros obtenidos por el personal policial intervienen en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú.		
	2. ¿Cómo el factor motivacional interviene en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú?	2. Precisar de qué forma el factor motivacional influye en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú.	2. El factor motivacional influye en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú.		
	3. ¿De qué forma la política administrativa de la Organización influye en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú?	3. Determinar de qué forma la política administrativa interviene en la efectividad de las Comisarías de la Policía Nacional del Perú.	3. La política administrativa incide en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú.		
	4. ¿De qué manera el factor higiene influye en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú?	4. Definir de qué manera el factor higiene influye en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú.	4. El factor higiene influye en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú.		

129

CAPITULO IV: METODOLOGIA

4.1. Tipo de investigación

4.1.1. Según el enfoque

Recurriendo a la investigación de Hernández; Fernández y Baptista (2006), el tipo de investigación, según el enfoque, usado en la presente investigación, es de carácter **Cuantitativo**, porque se realizó una recolección de datos del personal policial que laboran en la División Policial – 1 Lima Cercado (Región Policial Lima), con sus respectivas 10 Comisarías, periodo 2013. De esa manera la muestra que se realizó es el No Probabilística de Tipo Intencionado, ya que se eligió a los elementos que integran la muestra, en éste caso, el personal que labora en la Sección de Investigación Criminal (SEINCRI) de dichas Comisarías y que reúnen características similares.

4.1.2. Según los objetivos

Según Tamayo (2005), según los objetivos, la investigación es **Aplicativo**, porque se obtuvo los resultados sobre la realidad actual en que están inmersos el personal policial de Lima Cercado y las posibilidades que se tiene para implementar estrategias de motivación para mejorar sus niveles de efectividad.

4.1.3. Según el nivel de profundidad:

Según Hernández, Fernández y Baptista (1991), la investigación tiene el nivel de profundidad de tipo **Descriptiva y Explicativa** en razón de que empleando los conocimientos

sobre teorías de motivación, administración científica y de la función policial, se aprecia el fenómeno en estudio, se mide los niveles de motivación y pueden mejorar sus niveles de efectividad en la investigación de delitos y faltas en las SEINCRIs de las Comisarías que pertenecen a la División Policial - 1 Lima Cercado (Región Policial Lima), tal cual se presenta.

4.2 Diseño de la Investigación:

Como sostienen Hernández, Fernández, Baptista (2003): "...el término se refiere al plan o estrategia concebida para obtenerla información que se desea" (p. 184). La presente investigación tiene el diseño **No Experimental** y asimismo es **Transversal**.

No Experimental porque las variables no se manipulan intencionalmente, sino que solo se observa y analiza el fenómeno como tal y como es en su contexto natural.

El estudio a la vez es **Transversal** porque se recolectan los datos en un solo momento, en este caso periodo 2013, donde X1 es la variable Motivación y X2 es la variable Efectividad en la investigación de Delitos y Faltas. Luego de éste análisis y el marco de referencia se brindará los aportes para incrementar el nivel de efectividad en la investigación policial, asimismo las conclusiones y recomendaciones.

4.3 Método de Investigación:

Es el Deductivo. Se parte del razonamiento desde un marco general de referencia hacia algo particular, es decir, analizando las diversas teorías sobre motivación, antecedentes de estudios relacionados al tema existentes en la organización policial y experiencias actuales sobre motivación y efectividad conducirán a establecer conclusiones que se utilizarán en el desarrollo de la presente tesis sobre el Impacto de la

Motivación en Organizaciones Policiales, Caso de la División Policial – 1 Lima Cercado (Región Policial Lima), considerando a las Secciones de Investigación Criminal (SEINCRISs) de sus 10 comisarías.

4.4 Unidad de Análisis

El personal de Sub Oficiales que laboran en la Sección de Investigación Criminal de las 10 Comisarías dependientes de la División Policial – 1 Lima Cercado (Región Policial Lima), de acuerdo a la Lista de Revista del Personal.

4.5 Población de estudio

Son 143 efectivos policiales que laboran en las SEINCRIs de las Comisarías de la División Policial – 1 Lima Cercado (Región Policial Lima), el mismo que de acuerdo a la fuente primaria del departamento de Administración de la mencionada organización policial, según el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) es el siguiente (Cuadro N° 03):

CUADRO N° 03: PERSONAL POLICIAL DE LAS COMISARIAS PNP DEPENDIENTES DE LA DIVISION TERRITORIAL POLICIAL 1 LIMA CERCADO.

COMISARIAS	PERSONAL PNP DE LAS SECCIONES DE INVESTIGACION CRIMINAL DE LAS COMISARIAS PNP DEPENDIENTES DE LA DIVISION POLICIAL 1- LIMA CERCADO (REGION POLICIAL LIMA)			
	OFIC.SUP.	OFIC.SUB.	SUB OFICIALES	TOTAL
COTABAMBAS	02	02	10	14
SAN ANDRES	01	0	12	13
ALF. UGARTE	02	03	17	22
MONSERRATE	02	02	26	30
P. THOUARS	02	03	08	13
C. DE LA VEGA	01	01	06	08
PALOMINO	01	02	08	11
UV-3	01	01	08	10
UV-MIRONES	01	03	05	09
MIRONES BAJO	01	01	11	13
TOTAL	14	18	111	143

Fuente: Departamento de Administración de la División Territorial Policial Centro 1 Lima Cercado; 2013.

4.6 Tamaño de muestra

Se ha extraído una muestra de 93 personas (Cuadro N° 03A), acorde con la proporcionalidad que le corresponde a cada una de las 10 comisarías, según sean de Clase “A” o “B”, categoría que se da a una dependencia policial por la cantidad de población que atiende.

CUADRO N° 03A: MUESTRA DEL PERSONAL POLICIAL REPRESENTATIVO

COMISARIAS	MUESTRA: PERSONAL POLICIAL REPRESENTATIVO DE LAS SECCIONES DE INVESTIGACION CRIMINAL DE LAS COMISARIAS PNP DEPENDIENTES DE LA DIVISION TERRITORIAL POLICIAL N° 1- LIMA CERCADO			
	OFIC.SUP.	OFIC.SUB.	SUB OFICIALES	TOTAL
COTABAMBAS	01	0	06	07
SAN ANDRES	0	0	08	08
ALF. UGARTE	0	0	18	18
MONSERRATE	0	0	16	16
P. THOUARS	01	0	05	06
C. DE LA VEGA	01	0	09	10
PALOMINO	0	0	08	08
UV-3	0	0	06	06
UV-MIRONES	0	0	08	08
MIRONES BAJO	0	0	06	06
TOTAL	03	0	90	93

Fuente: Elaboración propia.

4.7 Selección de la muestra

De acuerdo a lo estipulado por Hernández; Fernández y Baptista (2003), el muestreo que se realizará es el No Probabilística de Tipo Intencionado, ya que se elegirá a los elementos que integran la muestra porque laboran en la Sección de Investigación Criminal de las Comisarías dependientes de la División Policial – 1 Lima Cercado (Región Policial Lima), como consecuencia de esto se encuestará al

personal de Suboficiales PNP, los mismos que presentan estas características:

- a. Los Sub Oficiales tienen una permanencia mayor en el empleo, toda vez que no son rotados permanentemente como es el caso de los Oficiales, que son cambiados de colocación por las normas y directivas vigentes.
- b. Son los Sub Oficiales los que tienen una relación estrecha con su labor diaria; son los operadores que ejecutan una labor o servicio.
- c. Los Sub Oficiales son los que tienen mayor contacto con la población en el cumplimiento diario de su labor.

4.8 Técnicas de recolección de datos

Se han empleado las siguientes técnicas e instrumentos:

4.8.1. Observación Participativa

Utilizando el registro sistemático de observación efectuado directamente en el ámbito de las actividades que realiza el personal de la Sección de Investigación Criminal de las Comisarías de la División Policial - 1 Lima Cercado (Región Policial Lima).

Se observa directamente la efectividad en la investigación de delitos y faltas, realizando el proceso integral de observación, desde el conocimiento del hecho a través de la denuncia hasta la formulación del atestado policial cursado a la autoridad judicial competente, sin constituirse en una medición de las variables de estudio.

4.8.2. Encuestas:

Dirigidas 93 personas que laboran en la Sección de Investigación Criminal de las Comisarías de la División Policial – 1 Lima Cercado (Región Policial Lima), con la finalidad de obtener una apreciación interna sobre la motivación y los niveles de efectividad en la investigación de delitos y faltas.

Para la realización de las encuestas se han utilizado un Cuestionario con una escala tipo Likert (1,932), con Cinco (05) índices de medición y un rango de -2 a +2, que van desde el Totalmente de Acuerdo (+2), Acuerdo (+1), Indeciso (0), Desacuerdo (-1) y Totalmente en Desacuerdo (-2), construido con la finalidad de medir las variables de Estudio “Motivación y Niveles de Efectividad” en la investigación de delitos y faltas, el cual se aplicó a la muestra que es el personal policial que labora en las SEINCRI de las Comisarías de la División Policial – 1 Lima Cercado (Región Policial Lima), considerando para ambas variables, sub indicadores y número de preguntas, de acuerdo al Cuadro N° 01, consignado en el acápite 3.5. Operacionalización de Variables (p. 115) de la presente investigación.

4.8.3. Índice de rangos y medición de variables.

En el Cuadro N° 04 se muestra la forma como ha sido planteado el tratamiento de la información recopilada con los cuestionarios desarrollados por los participantes de la muestra.

Cuadro N° 04: Índice de rangos y medición de variables

VARIABLE 1	INDICADORES	SUB INDICADORES	NUMERO PREGUNTAS
MOTIVACION	1. Factor Motivador	► Logros	3
		► Reconocimiento	2
		► Ascensos	2
	2. Factor Higiene	► Política adm. De la organización	4
		► Relación con sus jefes	1
		► Relación con sus compañeros	1
		► Condiciones de trabajo	3
TOTAL PREGUNTAS			16
VARIABLE 2	INDICADORES	SUB INDICADORES	NUMERO PREGUNTAS
NIVELES DE EFECTIVIDAD	1.Resultado de Procesos Operativos	► Grado resoluc. denuncias sobre delitos	1
		► Grado resoluc. Denuncias sobre faltas	2
		► Cumplim. planes operat. Programados	2
		► Grado efectividad planes Operativo s Ejecut.	2
		► Oportunidad del servicio	2
	2.Resultado de Procesos Administrativos	► Cobertura del personal capacitado en investigación policial	2
		► Disponibilidad de tiempo para investigar delitos	1
		► Disponibilidad de tiempo para investigar faltas	1
		► Disposición y uso de Recursos Humanos	4
		► Disposición y uso de Recursos logísticos	1
TOTAL PREGUNTAS			18

Fuente: Elaboración propia.

4.9. Análisis Estadístico

4.9.1. Estadística Descriptiva:

Se utilizará los denominados **Baremos** que son escalas de valores que se establece para evaluar o clasificar los elementos de un conjunto, de acuerdo con alguna de sus características, en éste caso para las variables Motivación con sus indicadores Factor Motivador y Factor Higiene y Efectividad con Resultado de Procesos Operativos y Resultado de Procesos Administrativos, dando dimensiones Alto, Medio y Bajo respectivamente.

A. Prueba de normalidad

Para comprobar la hipótesis nula de que la muestra ha sido extraída de una población con distribución de probabilidad normal se puede realizar un estudio gráfico y/o analítico. Para esto se recurre a la prueba Kolmogórov-Smirnov cuando se necesita contrastar la hipótesis de normalidad de la población. El estadístico de prueba es la máxima diferencia:

$$D = \max |F_n(x) - F_o(x)|$$

Siendo $F_n(x)$ la función de distribución muestral y $F_o(x)$ la función teórica o correspondiente a la población normal especificada en la hipótesis nula.

La distribución del estadístico de Kolmogórov-Smirnov es independiente de la distribución poblacional especificada en la hipótesis nula y los valores críticos de este estadístico están tabulados. Si la distribución postulada es la normal, estimando sus parámetros, los valores críticos se obtienen aplicando la corrección de significación.

Estadístico

$$F_n(x) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \begin{cases} 1 & \text{si } y_i \leq x, \\ 0 & \text{alternativa.} \end{cases}$$

Para dos colas el estadístico viene dado por

$$D_n^+ = \max(F_n(x) - F(x))$$

$$D_n^- = \max(F(x) - F_n(x))$$

donde $F(x)$ es la distribución presentada como hipótesis.

B. Análisis de confiabilidad

Se utilizará el Alfa de Cronbach, que es un coeficiente denominado Alfa (α) y sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida.

El *alfa de Cronbach* permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las n variables observadas.

El alfa de Cronbach no deja de ser una media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas (alpha de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alpha de Cronbach estandarizado). Hay que advertir que ambas fórmulas son versiones de la misma y que pueden deducirse la una de la otra. Aquí se utilizará el alfa de Cronbach a partir de las varianzas.

Formulación

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde:

- S_i^2 es la varianza del ítem i ,
- S_t^2 es la varianza de los valores totales observados y
- k es el número de preguntas o ítems.

A manera de interpretación el alfa de Cronbach no es un estadístico al uso, por lo que no viene acompañado de ningún **p-valor** que permita rechazar la hipótesis de fiabilidad en la escala. No obstante, cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

4.9.2. Validez y Confiabilidad del Test empleado

Como se indicó en el punto 4.9.1. de la Estadística Descriptiva, utilizaremos los denominados **Baremos** que son escalas de valores que se establece para evaluar o clasificar los elementos de un conjunto, de acuerdo con alguna de sus características.

Tabla 1

Baremos de Motivación y sus dimensiones

NIVEL	FACTOR MOTIVACIÓN	FACTOR HIGIENE	MOTIVACIÓN
Alto	27 - 35	34 - 45	59 - 80
Medio	17 - 26	22 - 33	38 - 58
Bajo	7 - 16	9 - 21	16 - 37

Elaboración propia

En la tabla 1 se presentan los rangos de valores que definen los niveles de Motivación y las dimensiones Factor motivación y Factor higiene.

Tabla 2

Baremos de Efectividad y sus dimensiones

NIVEL	PROCESO OPERATIVO	PROCESO ADMINISTRATIVO	EFFECTIVIDAD
Alto	34 - 45	34 - 45	18 - 42
Medio	22 - 33	22 - 33	43 - 66
Bajo	9 - 21	9 - 21	67 - 90

Elaboración propia

En la tabla 2 se presentan los rangos de valores que definen los niveles de Efectividad y las dimensiones Proceso operativo y Proceso administrativo.

El análisis de ajuste a la Normal permite anticipar si es posible aplicar pruebas estadísticas paramétricas a las variables estudiadas. Para esto, dichas variables deben ajustarse a la Normal. La prueba de Kolmogórov-Smirnov es una de las pruebas estadísticas que permiten identificar el ajuste a la normal.

Prueba de Kolmogórov – Smirnov de ajuste a la Normal

Nivel de confianza = 95%

$\alpha = 5\%$

Tabla 3

Prueba de Kolmogorov-Smirnov de ajuste a la Normal, todas las variables en estudio

Variable	Z de Kolmogorov- Smirnov	p
Motivación	.596	.870
Factor motivador	.966	.308
Factor higiene	.905	.386
Efectividad	.631	.821
Proceso operativo	.704	.704
Proceso administrativo	.666	.767

Fuente. Cuestionarios de Motivación y Efectividad, aplicados en la muestra

En la tabla 3 se aprecia que para todas las variables en estudio los valores de p (nivel de significancia según las encuestas realizadas) son todos mayores que $\alpha=0.05$. Por tanto al 95% de confianza se acepta que dichas variables analizadas se ajustan a la función Normal, es decir, son variables paramétricas.

A. Confiabilidad y validez

1. Test Motivación

Análisis de confiabilidad del test de Motivación

Tabla 4

Análisis de confiabilidad por el método de Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Número de ítems
.880	16

Fuente. Cuestionario de Motivación aplicado en la muestra

El valor de alfa de Cronbach, obtenido es 0.880, mayor que 0.7; por tanto al 95% de confianza se acepta que el test de Motivación es confiable según el análisis de consistencia interna del mismo.

Tabla 5***Análisis de validez de los ítems del test de Motivación***

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
MP01	36.19	98.984	.629	.868
MP02	36.73	101.351	.588	.871
MP03	36.44	102.684	.330	.883
MP04	36.84	104.245	.478	.875
MP05	36.96	105.389	.452	.876
MP06	35.78	98.258	.585	.870
MP07	36.10	95.675	.717	.864
MP08	36.65	101.427	.626	.870
MP09	36.70	102.191	.641	.870
MP10	35.48	97.013	.629	.868
MP11	36.38	98.216	.680	.866
MP12	36.60	101.547	.547	.872
MP13	36.08	97.701	.660	.867
MP14	35.67	103.225	.344	.882
MP15	34.87	102.222	.396	.879
MP16	34.92	105.679	.292	.883

Fuente. Cuestionario de Motivación aplicado en la muestra

En la tabla 5 los valores de la columna **Correlación ítem-total corregida**, son todos mayores que 0.3, por tanto se acepta la validez de los ítems que componen el test de Motivación.

2. Test Efectividad

Análisis de confiabilidad del test de Efectividad

Tabla 6

Análisis de confiabilidad por el método de Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Número de ítems
.822	18

Fuente. Cuestionario de Efectividad aplicado en la muestra

El valor de alfa de Cronbach, obtenido es 0.822, mayor que 0.7; por tanto al 95% de confianza se acepta que el test de Efectividad es confiable según el análisis de consistencia interna del mismo.

Tabla 7

Análisis de validez de los ítems del test de Efectividad

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
EP01	45.24	94.183	.485	.810
EP02	45.39	94.740	.497	.809
EP03	45.94	99.670	.271	.821
EP04	44.91	94.493	.454	.811
EP05	45.58	96.550	.403	.814
EP06	45.45	100.837	.192	.825
EP07	44.67	98.920	.258	.822
EP08	45.16	93.354	.539	.807
EP09	45.57	94.748	.497	.809
EP10	45.18	92.955	.518	.808
EP11	44.98	91.673	.570	.804
EP12	46.01	97.206	.354	.817
EP13	46.32	98.830	.376	.816
EP14	44.67	96.333	.312	.821
EP15	44.75	94.253	.435	.812
EP16	44.12	95.366	.442	.812
EP17	45.68	94.938	.409	.814
EP18	45.11	96.336	.373	.816

Fuente. Cuestionario de Motivación aplicado en la muestra

En la tabla 7 los valores de la columna Correlación ítem-total corregida, son todos mayores que 0.3, por tanto se acepta la validez de los ítems que componen el test de Efectividad.

4.9.3. Prueba de Chicuadrado de Independencia de Pearson

Plackett (1,983), menciona a Pearson como investigador que aporta la denominada Prueba de Hipótesis General que nos servirá para demostrar la relación existente entre las estrategias de Motivación en el personal policial que labora en la División Policial – 1 Lima Cercado (Región Policial Lima), con sus Secciones de Investigación Criminal de las Comisarías que dependen de dicha Unidad policial y los niveles de efectividad en los servicios que presta, para lo cual se ha utilizado la Prueba de Chi cuadrado de independencia de Pearson, con los siguientes parámetros:

Nivel de confianza = 95%

Nivel de significancia = $\alpha = 5\% = 0.05$

La **prueba χ^2 de Pearson** es considerada como una prueba no paramétrica que mide la discrepancia entre una distribución observada y otra teórica (bondad de ajuste), indicando en qué medida las diferencias existentes entre ambas, de haberlas, se deben al azar en el **contraste de hipótesis**.

La fórmula que da el estadístico es la siguiente:

$$\chi^2 = \sum_i \frac{(\text{observada}_i - \text{teórica}_i)^2}{\text{teórica}_i}$$

Cuanto mayor sea el valor de χ^2 , menos verosímil es que la hipótesis sea correcta. De la misma forma, cuanto más se aproxima a cero el valor de chi-cuadrado, más ajustadas están ambas distribuciones.

Los **grados de libertad (gl)** vienen dados por:

$gl = (r-1)(k-1)$. Donde r es el número de filas y k el de columnas.

- **Criterio de decisión**

No se rechaza H_0 cuando $\chi^2 < \chi_t^2(r-1)(k-1)$. En caso contrario sí se rechaza.

Donde t representa el valor proporcionado por las tablas, según el nivel de significación estadística elegido.

4.9.3.1. Tablas Estadísticas de Distribución de Chi Cuadrado

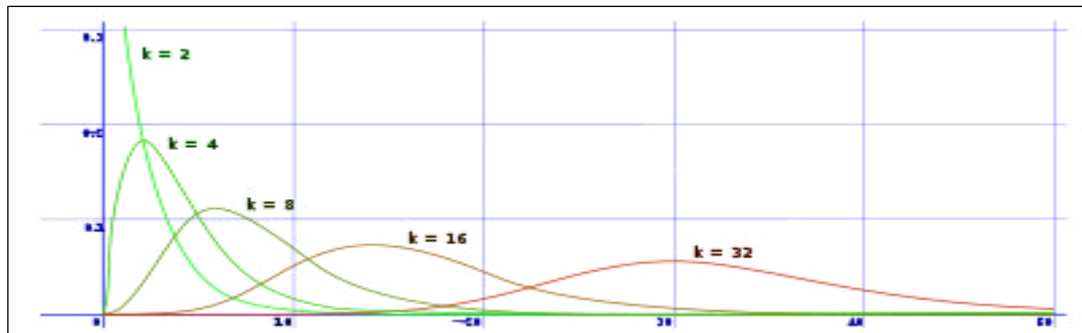
La Distribución chi-cuadrado, tiene por función de densidad

$$\chi_k^2(x) = \frac{x^{k/2-1} e^{-x/2}}{2^{k/2} \Gamma(k/2)}$$

Donde el parámetro k de χ_k^2 , se denomina grados de libertad de la distribución.

La Distribución chi-cuadrado no tiene sentido para valores negativos de x , como se puede ver en la Figura N° 01.

Fig. N° 01.



Fuente: https://es.wikibooks.org/wiki/Tablas_estad%C3%ADsticas/Distribuci%C3%B3n_chi-cuadrado

En la Tabla de Distribución del chi-cuadrado se debe tener en cuenta que para $k = 1$ y $k = 2$ la función de densidad para $x = 0$, se hace infinito:

$$\chi_1^2(0) = \infty$$

$$\chi_2^2(0) = \infty$$

Para el resto de los valores de **k**, para **x** = 0, la función vale 0.

4.9.3.2. La Tabla

Presenta la distribución de probabilidad de chi-cuadrado para distintos valores de **k** (de 1 a 10) y de **x** (de 0 a 20 de 0,2 de incremento), presentándolo con seis cifras decimales, separadas de tres en tres por un espacio en blanco para facilitar la lectura, en la fila superior están los valores de **k**, y en la columna de la izquierda los de **x**, donde se cruzan la columna de la **k** buscada y la fila de la **x**, se encuentra el valor de la probabilidad acumulada desde 0 a la **x** buscada (Tabla 4A).

Ejemplo:

Cuál es la Distribución de probabilidad de chi-cuadrado de 4 grados de libertad de que $x < 1,2$

Buscando en la tabla la columna del 4 y la fila de 1,2, tenemos:

$$P(\chi_4^2 < 1,2) = 0,121901$$

$$P(X^2 < 1,2) = 0,121901$$

De la misma manera podemos citar otros ejemplos:

Probabilidad de chi-cuadrado de 5 grados de libertad de que $x < 1,2$ sería 0,055 123.

Y así sucesivamente, para $k=6$ sería 0,023 115. Para $k=7$ sería 0,009 073. En éstos casos los valores indican que la probabilidad de que $x < 1,2$ es cada vez menor.

En la pág. 148 se muestra la Tabla 4A, Tabla de Distribución del chi-cuadrado donde se esclarece la explicación ya expuesta.

CUADRO 4A. TABLA DISTRIBUCION CHICUADRADO

Tabla distribución chi-cuadrado										
x \ k	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0,2	0,345 279	0,095 163	0,022 411	0,004 679	0,000 886	0,000 155	0,000 025	0,000 004	0,000 001	0,000 000
0,4	0,472 911	0,181 269	0,059 758	0,017 523	0,004 670	0,001 148	0,000 263	0,000 057	0,000 012	0,000 002
0,6	0,561 422	0,259 182	0,103 568	0,036 936	0,011 997	0,003 599	0,001 008	0,000 266	0,000 066	0,000 016
0,8	0,628 907	0,329 680	0,150 533	0,061 552	0,022 967	0,007 926	0,002 556	0,000 776	0,000 223	0,000 061
1,0	0,682 689	0,393 469	0,198 748	0,090 204	0,037 434	0,014 388	0,005 171	0,001 752	0,000 562	0,000 172
1,2	0,726 678	0,451 188	0,246 996	0,121 901	0,055 123	0,023 115	0,009 073	0,003 358	0,001 179	0,000 394

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO V: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

5.1. Análisis Cuantitativo

5.1.1. Tiempo de servicios

Tabla N° 8

Tabla de frecuencias según Tiempo de servicios

Tiempo de Servicios (rango en años)	Frecuencia	Porcentaje
0 - 19	19	20.4%
20 - 25	35	37.6%
26 - 28	20	21.5%
29 a más	19	20.4%
Total	93	100.0%

Fuente. Cuestionarios de Motivación y Efectividad, aplicados en la muestra

En la tabla N° 08, se tiene la distribución según el tiempo de servicios, observándose por rango de tiempo de servicios lo siguiente: 19 personas (20.4% del total), tienen hasta 19 años de servicios; 35 personas (37.6% del total), poseen entre 20 y 25 años de servicios; 20 personas (21.5% del total) tienen entre 26 y 28 años de servicios y finalmente, las personas que tienen más de 29 años de servicios son 19 (20.4% del total).

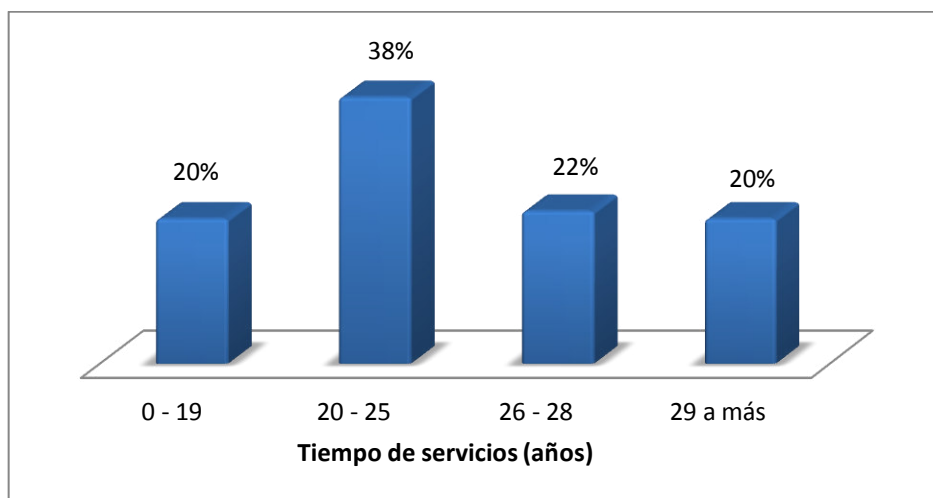


Figura N° 02: Gráfico de barras de los rangos de tiempo de servicios

Fuente. Cuestionarios de Motivación y Efectividad, aplicados en la muestra

En la figura N° 02, en cuanto a tiempo de servicios, se aprecia que la mayoría de las personas está en el rango de 20 a 25 años (38%), luego en número siguen los que tienen entre 26 y 28 años (22%), y en último lugar se aprecia la misma frecuencia de personas en los rangos “0-19 años” y “29 a más años” los que representan el 22% del total, cada uno.

Se puede observar que la mayoría (38%) del personal especializado en investigación de delitos y faltas, se encuentra en la penúltima etapa de la carrera policial, lo que hace necesario renovar cuadros de personal motivado en investigación policial.

Análisis: El 38 % del personal policial sometido al cuestionario tiene entre 20 y 25 años de servicios. Se explica ésta situación porque éstas personas están más motivadas para trabajar en labores de investigación policial porque lo consideran un logro en la carrera policial, por sus años de servicios y su efectividad en los procesos operativos, como grado de resolución de denuncias, cumplimiento de planes y oportunidad del servicio

5.1.2. Grupo etario

Tabla N° 09

Tabla de frecuencias según grupo etario

Edad (rango en años)	Frecuencia	Porcentaje
20 - 41	23	24.7%
42 - 46	27	29.0%
47 - 49	18	19.4%
50 a más	25	26.9%
Total	93	100.0%

Fuente. Cuestionarios de Motivación y Efectividad, aplicados en la muestra

En la tabla N° 09, se tiene la distribución según las edades, observándose lo siguiente: 23 personas (24.7% del total) tienen entre 20 y 41 años de edad; 27 personas (29.0% del total) poseen entre 42 y 46 años de edad; 18 personas (19.4% del total) tienen entre 47 y 49 años y

finalmente, las personas que tienen 50 años a más de edad son 25 (26.9% del total)

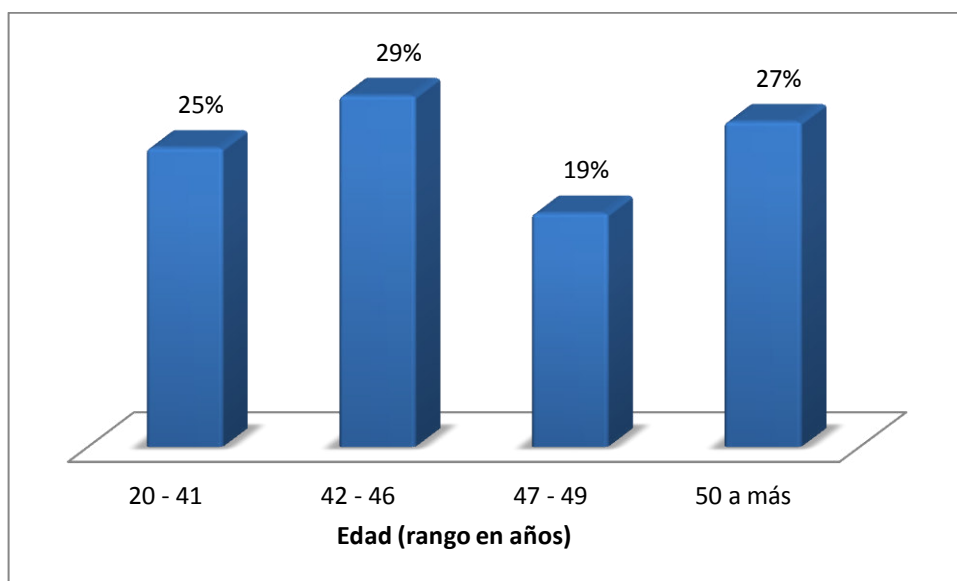


Figura N° 03: Gráfico de barras de los rangos de edades.

Fuente. Cuestionarios de Motivación y Efectividad, aplicados en la muestra

En la figura N° 03, en cuanto a edades, se aprecia que la mayoría de las personas tiene entre 42 a 46 años (29%), luego, en número, están los que tienen 50 años a más (27%), seguidamente se encuentran los que tienen entre 20 y 41 años (25%) y en último lugar, los que poseen entre 47 y 49 años (19%). Este hecho nos indica que la mayoría de (29%) de policías que laboran en investigación policial están cerca de jubilarse por tiempo de servicios, siendo necesario especializar y motivar a efectivos jóvenes para que se dediquen a la investigación de delitos y faltas.

Análisis: Se explica lo anterior porque el 29% del personal policial, entre 42 y 46 años de edad, está motivado a laborar en investigación policial por su antigüedad en la organización policial y la posibilidad de ser reconocido y ascendido según sus niveles de efectividad en el desempeño de su trabajo diario. Los jóvenes Sub Oficiales no están suficientemente motivados para laborar en investigación policial por cuanto han ingresado a la carrera policial con perspectiva de optar por otro horizonte profesional.

5.1.3. Niveles de motivación

Tabla N° 10

Frecuencias de los niveles de Motivación en la muestra

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	3	3.2%
Regular	48	51.6%
Bajo	42	45.2%
Total	93	100.0%

Fuente. Cuestionario de Motivación, aplicado en la muestra

Elaboración propia

En la tabla N° 10 se aprecia que según los niveles de Motivación la muestra presentó la siguiente distribución: nivel alto, 3 personas, 3.2%; nivel regular, 48 personas, 51.6% y nivel bajo, 42 personas, 45.2%

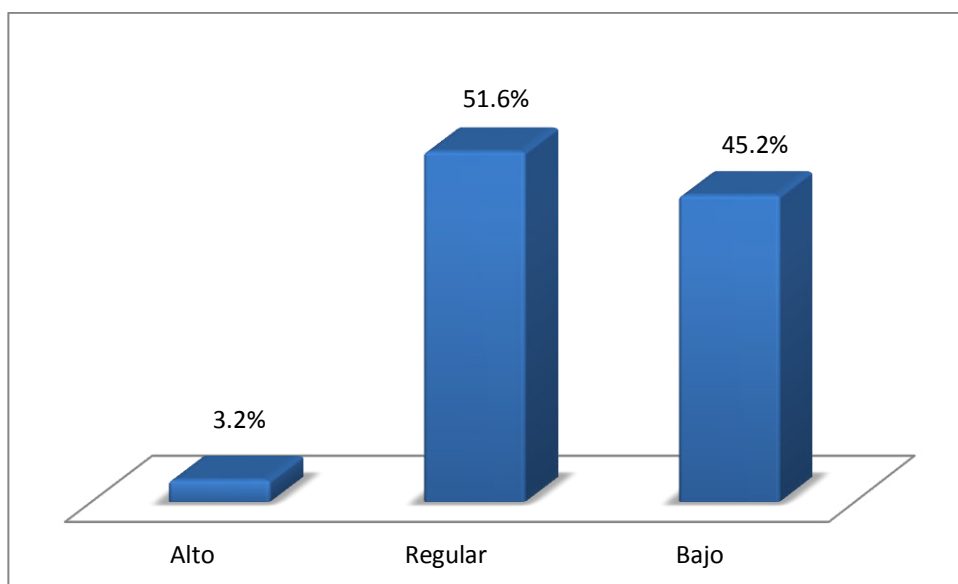


Figura 4.

Gráfico de barras de los niveles de Motivación

En la figura 4 se aprecia que, respecto de la Motivación, el nivel regular es el más frecuente (51.6%) en la muestra, seguido del nivel bajo (45.2%) y

al final el nivel alto (3.2%). Se observa que el 97% de los efectivos policiales no está lo suficientemente motivado para realizar su labor como investigador policial, siendo por lo tanto imperativo la implementación de las estrategias de motivación.

Análisis: Se explica el nivel regular de motivación, 52%, por cuanto las estrategias de motivación no están suficientemente implementadas en la organización policial, especialmente la política administrativa de la administración, como es el caso de rotación del personal sin criterio técnico como las directivas que rigen el concepto de “necesidad del servicio”, sin tomar en cuenta la experiencia, formación y vocación de la persona. Los casos de corrupción policial no son castigados ejemplarmente, e inclusive hay impunidad que favorece al personal policial infractor, por lo que la organización policial se desprestigia, situación que impacta en la motivación diaria del efectivo policial. El Tribunal Administrativo Policial recién ha sido implementado en el 2014, por lo que su efecto aún es incipiente para evaluarlo.

5.1.4. Niveles del factor motivador

Tabla N° 11

Frecuencias de los niveles de Factor Motivador en la muestra

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	3	3.2%
Regular	54	58.1%
Bajo	36	38.7%
Total	93	100.0%

Fuente. Cuestionario de Motivación, aplicado en la muestra

Elaboración propia

En la tabla N° 11 se aprecia que según los niveles de Factor de Motivación la muestra presentó la siguiente distribución: nivel alto, 3 personas, 3.2%; nivel regular, 54 personas, 58.1% y nivel bajo, 36 personas, 38.7%

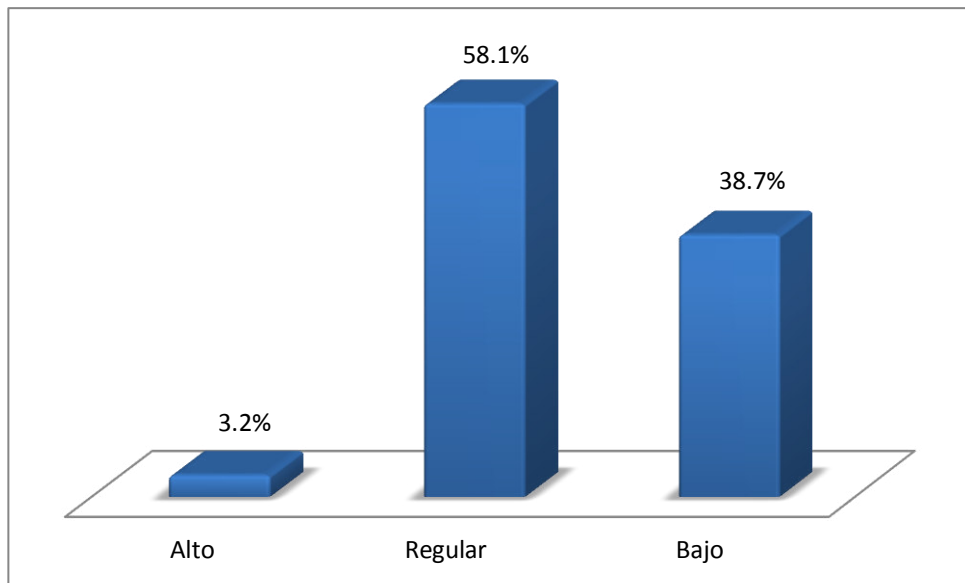


Figura 5

Gráfico de barras de los niveles de Factor de Motivación

En la figura 5 se aprecia que, respecto al Factor Motivador, el nivel regular es el más frecuente (58.1%) en la muestra, seguido del nivel bajo (38.7%) y al final el nivel alto (3.2%). Se observa que la mayoría (58.1%) de efectivos policiales de las SEINCRI no está motivado por logros, reconocimiento o ascensos en la organización policial.

Análisis: Se explica que el impacto del factor motivador (logro, reconocimiento, ascenso), es regular, 58%, por cuanto hasta la actualidad no se implementan estrategias motivacionales y, de haberse aplicado, éstos procedimientos no han tenido la efectividad necesaria. Esto se debe a la rotación de Oficiales que gerencian las unidades policiales y que dificulta realizar gestión con criterio de mediano y largo plazo. No basta con que cada oficial aplique solamente criterios de contingencia, cortoplacista y sin planificar las estrategias que deben implementarse.

5.1.5. Niveles del factor higiene

Tabla 12

Frecuencias de los niveles de Factor Higiene en la muestra

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	4	4.3%
Regular	30	32.3%
Bajo	59	63.4%
Total	93	100.0%

Fuente. Cuestionario de Motivación, aplicado en la muestra

Elaboración propia

En la tabla N° 12 se aprecia que según los niveles de Factor Higiene la muestra presentó la siguiente distribución: nivel alto, 4 personas, 4.3%; nivel regular, 30 personas, 32.3% y nivel bajo, 59 personas, 63.4%

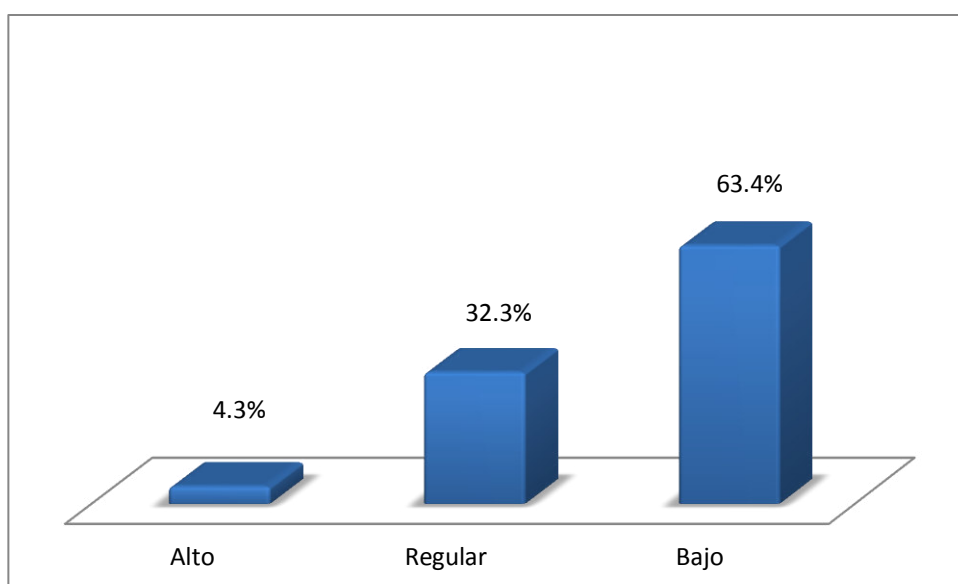


Figura 6

Gráfico de barras de los niveles de Factor Higiene

En la figura 6 se aprecia que, respecto de Factor de Higiene, el nivel bajo es el más frecuente (63.4%) en la muestra, seguido del nivel regular (32.3%) y al final el nivel alto (4.3%). Aquí la gran mayoría (63.4%) están desmotivados por la política organizacional policial, relación con sus jefes y condiciones de trabajo, por lo que es necesario optimizar la gestión policial para revertir esa situación.

Análisis: El impacto del factor higiene es bajo, 63% del personal policial entrevistado considera que la política administrativa de la organización, condiciones de trabajo, la relación con sus jefes y compañeros no es la óptima o la gerencia no lo considera importante. Es causa de no satisfacción que al personal policial se le rote de puesto y/o comisaría por diversas coyunturas y no necesariamente por nivel de desempeño; también que la relación jefe-subordinado es vertical y que el compañero con más experiencia se resiste compartir su experiencia, y si lo hace, por ejemplo enseñando al policía más joven, es a cambio de un incentivo no profesional ni ético. El Comisario está interesado, y lo dice a cada momento, que el personal solamente justifique su trabajo, “ni más ni menos”, dejando de lado su rol de líder para motivar al personal policial. Los jefes policiales, en su rol de gerentes muestran poco interés para gestionar la renovación y/o conservación de la infraestructura y equipo, por lo tanto hay poca mejora en las condiciones de trabajo, para que el investigador policial esté satisfecho en el lugar donde se desempeña. En lo referente a los casos de corrupción policial, el Jefe de la organización policial y los 10 comisarios de las comisarías de Lima Cercado, no sancionan con justicia y equidad a los policías infractores del régimen disciplinario, situación que desmoraliza a la mayoría del personal, que es honesto, abnegado, leal y eficiente en el desempeño de su labor diaria, sobre todo como investigador de delitos y faltas.

5.1.6. Niveles de efectividad

Tabla N° 13

Frecuencias de los niveles de Efectividad en la muestra

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	5	5.4%
Regular	60	64.5%
Bajo	28	30.1%
Total	93	100.0%

Fuente. Cuestionario de Efectividad, aplicado en la muestra

Elaboración propia

En la tabla N° 13 se aprecia que según los niveles de Efectividad la muestra presentó la siguiente distribución: nivel alto, 5 personas, 5.4%; nivel regular, 60 personas, 64.5% y nivel bajo, 28 personas, 30.1%

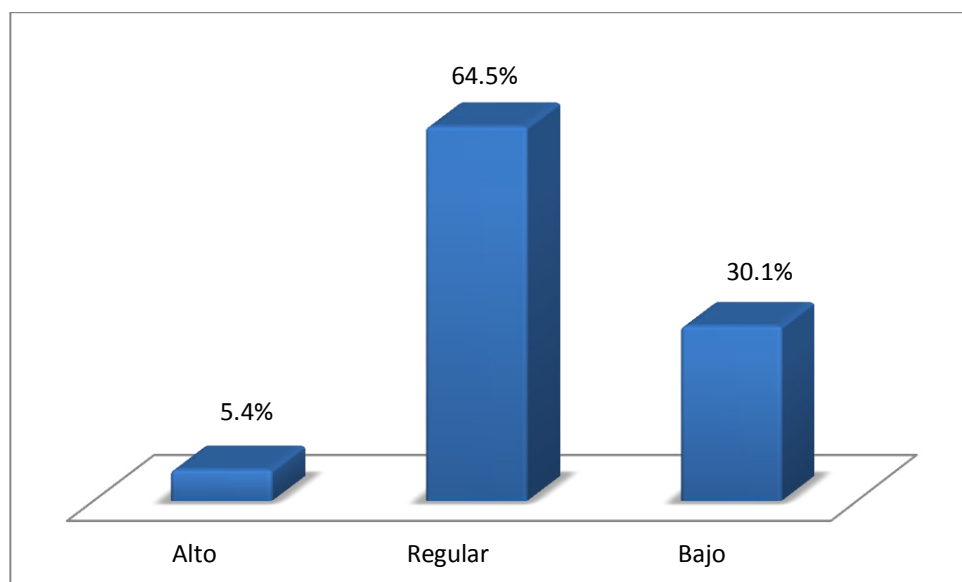


Figura 7

Gráfico de barras de los niveles de Efectividad

En la figura 7 se aprecia que, respecto de Efectividad, el nivel regular es el más frecuente (64.5%) en la muestra, seguido del nivel bajo (30.1%) y al final el nivel alto (5.4%). Indica que la mayoría de efectivos policiales creen que su labor investigadora solo es regular en lo referente a la efectividad del servicio que prestan a la ciudadanía.

Análisis: Acusa un resultado de regular (65%), ya que éste porcentaje de personal policial entrevistado considera que la efectividad de la comisaría donde labora es moderada, por no haberse implementado lo suficientemente las estrategias de motivación, provenientes del factor motivador y factor higiene. Este resultado indica que el personal policial no se siente motivado para desempeña su labor con efectividad por el insuficiente impacto de los procesos operativos y proceso administrativo. Por otro lado, las instalaciones inadecuadas e inseguras, insuficiente equipo de comunicaciones, baños en mal estado, mobiliario obsoleto e incómodo, disminuyen la efectividad del

servicio que presta la comisaría. Asimismo, el personal no tiene oportunidades para colaborar y revertir esta situación, más bien tienen llamadas de atención y correctivos por parte de sus jefes, además de los reclamos y quejas de los ciudadanos agraviados comprometidos en los casos no resueltos.

5.1.7. Niveles de proceso operativo

Tabla N° 14

Frecuencias de los niveles de Proceso Operativo en la muestra

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	2	2.2%
Regular	53	57.0%
Bajo	38	40.9%
Total	93	100.0%

Fuente. Cuestionario de Efectividad, aplicado en la muestra

Elaboración propia

En la tabla N° 14 se aprecia que según los niveles de Proceso Operativo la muestra presentó la siguiente distribución: nivel alto, 2 personas, 2.2%; nivel regular, 53 personas, 57.0% y nivel bajo, 38 personas, 40.9%

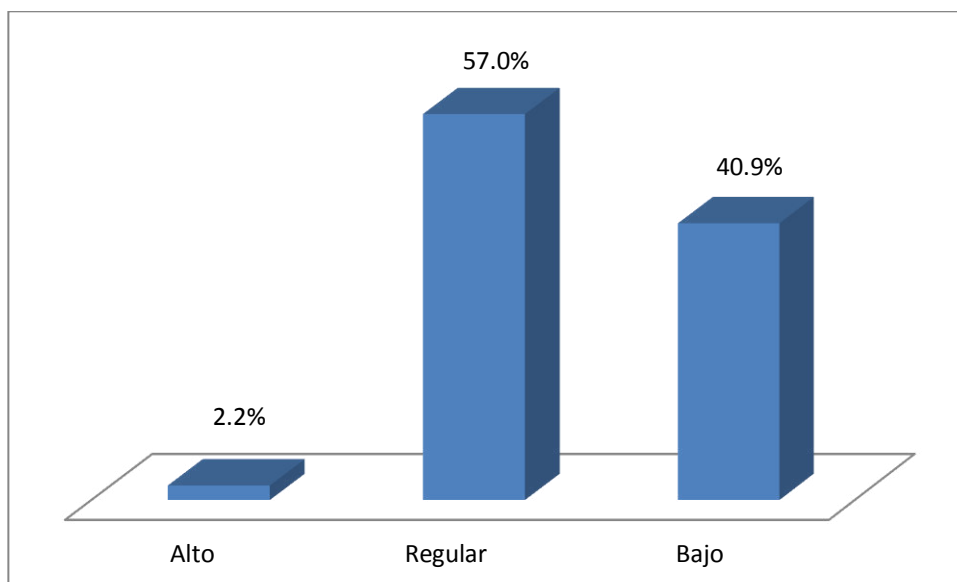


Figura 8

Gráfico de barras de los niveles de Proceso Operativo

En la figura 8 se aprecia que, respecto de Proceso Operativo, el nivel regular es el más frecuente (57.0%) en la muestra, seguido del nivel bajo (40.9%) y al final el nivel alto (2.2%). Muestra que la mayoría de efectivos policiales de las SEINCRIs identifican como regular el proceso operativo en la investigación policial que realizan, lindando con el nivel bajo, lo que configura una situación preocupante.

Análisis: En éste ámbito, el nivel más alto del personal policial (57%), considera que los procesos operativos son regulares porque encuentra dificultades para cumplir con resolver denuncias, en la efectividad de los operativos ejecutados y oportunidad en el servicio que presta como investigador policial. Frecuentemente les causa insatisfacción que no tengan dedicación exclusiva para resolver denuncias por delitos y faltas. Los operativos policiales planificados y ejecutados en otras jurisdicciones y que los compromete a concurrir para participar en los mismos, no son percibidos como acciones efectivas, y sobre todo, son pérdidas de horas-hombre en la comisaría donde deberían estar resolviendo casos policiales.

5.1.8. Niveles de proceso administrativo

Tabla N° 15

Frecuencias de los niveles de Proceso Administrativo en la muestra

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	5	5.4%
Regular	64	68.8%
Bajo	24	25.8%
Total	93	100.0%

Fuente. Cuestionario de Efectividad, aplicado en la muestra

Elaboración propia

En la tabla N° 15 se aprecia que según los niveles de Proceso Administrativo la muestra presentó la siguiente distribución: nivel alto, 5 personas, 5.4%; nivel regular, 64 personas, 68.8% y nivel bajo, 24 personas, 25.8%

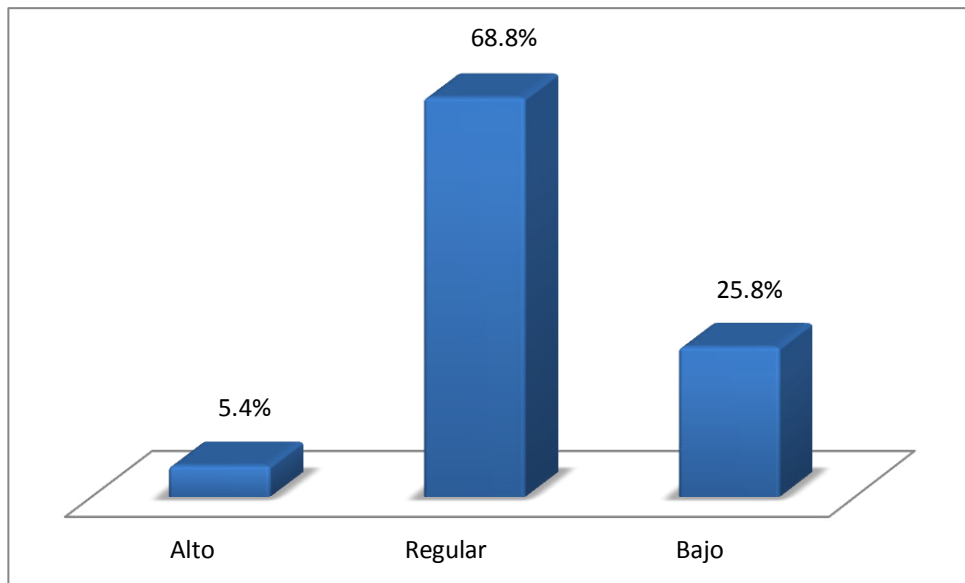


Figura 9

Gráfico de barras de los niveles de Proceso Administrativo

En la figura 9 se aprecia que, respecto de Proceso Administrativo, el nivel regular es el más frecuente (68.8%) en la muestra, seguido del nivel bajo (25.8%) y al final el nivel alto (5.4%). Por lo tanto, hay la tendencia mayoritaria de efectivos que aprecian moderada contribución del proceso administrativo para la efectividad en su desempeño.

Análisis: Es el nivel más alto que encontramos. El 69% del personal considera que no es suficiente el nivel de efectividad de la comisaría donde labora por cuanto no hay personal capacitado en investigación policial, no dispone de tiempo necesario para investigar porque con frecuencia es designado a cumplir otro tipo de servicios, así como la disposición y uso de recursos humanos no es el adecuado ya que con frecuencia personal no capacitado es designado a labores de investigación policial. Asimismo, como problemática permanente, el personal policial que se dedica a la investigación de delitos no recibe alimentación de calidad y oportunidad necesaria para desempeñarse con efectividad, viéndose obligados a comprar sus alimentos con su propio peculio, situación que les causa insatisfacción.

5.2. Prueba de Hipótesis

Hipótesis General

Las estrategias de motivación en el personal policial impactan en la efectividad de la División Policial – 1 Lima Cercado (Región Policial Lima), con sus comisarías de la Policía Nacional del Perú, de tal manera que a medida que se incremente la motivación aumentarán los niveles de efectividad de dichas sub unidades policiales.2013.

Prueba de Chi cuadrado de independencia, variables Motivación y Efectividad

Nivel de confianza = 95%

Nivel de significancia = α = 5% = 0.05

Tabla N° 16

Prueba de Chi cuadrado de Motivación y Efectividad

		Efectividad					
		Bajo		Regular		Alto	
		f	%	f	%	f	%
Motivación	Alto	1	3.6%	1	1.7%	1	20.0%
	Regular	7	25.0%	37	61.7%	4	80.0%
	Bajo	20	71.4%	22	36.7%	0	0.0%
Total		28	100%	60	100%	5	100%
Chi-cuadrado de Pearson = 18.116		GL = 4		p = 0.001			

Fuente. Cuestionarios de Motivación y Efectividad, aplicados en la muestra
Elaboración propia

En la tabla N° 16 el estadístico Chi cuadrado de Pearson es 18.116 mayor que 9.49 el cual es el valor de Chi-cuadrado teórico, obtenido mediante tablas ($\alpha=0.05$, GL=4). Adicionalmente, el valor p es 0.001, menor que el nivel de significancia $\alpha=0.05$.

Entonces, dado lo anterior, al 95% de confianza, se acepta que Motivación tiene relación con Efectividad.

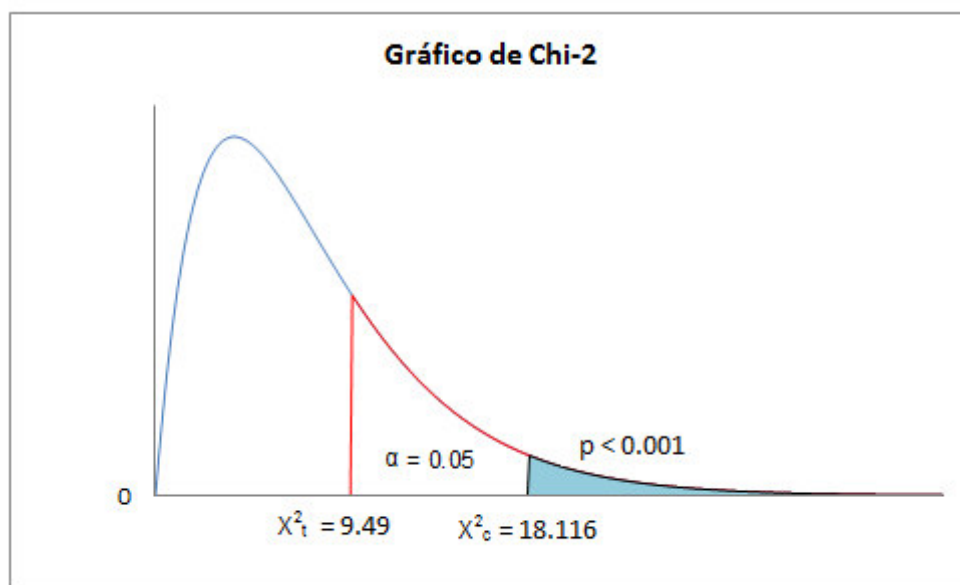


Figura N° 10. Gráfico de Chi-cuadrado calculado y Chi-cuadrado teórico, según los valores obtenidos para las variables Motivación y Efectividad

Prueba de Correlación de Pearson entre las variables Motivación y Efectividad

Nivel de confianza = 95%

Nivel de significancia = $\alpha = 5\% = 0.05$

Ho: Motivación No correlaciona significativamente con Efectividad, en la muestra.

Ha: Motivación Sí correlaciona significativamente con Efectividad, en la muestra.

Tabla 15

Resultados de la prueba de Correlación de Pearson: Motivación - Efectividad

Índice de correlación de Pearson	0.468
p	< 0.001
Total de Datos	93

Fuente. Cuestionarios de Motivación y Efectividad, aplicados en la muestra

Elaboración propia

Con el aporte de Lahura (2003), en la Tabla 15, se observa que $p < 0.001$, a la vez menor que $\alpha=0.05$, razón por la cual, al 95% de confianza, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice: Motivación Sí correlaciona con Efectividad, en la muestra.

De manera menos formal, podemos definir el coeficiente de correlación de Pearson como un índice que puede utilizarse para medir el grado de relación entre dos variables siempre y cuando ambas sean cuantitativas.

Asimismo, en la Tabla 15 se observa que el valor del índice de correlación de Pearson es 0.468, positivo, luego la correlación encontrada es directa, de nivel moderado.

[0.8 – 1] = Muy alto, [0.6 – 0.8] = alto, [0.4 – 0.6] = moderado, [0.2 – 0.4] = bajo, [0.0 – 0.2] = muy bajo. Así sostiene señala Hernández; Fernández; Baptista (2003:533), indicando que “A mayor X, mayor Y o A menor X, menor Y, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante”. Los programas de análisis estadístico computacionales reportan si el coeficiente es o no significativo.

Conclusión

En síntesis, la Hipótesis General queda demostrada, según los resultados de las pruebas de Chi cuadrado y de Correlación de Pearson, que corroboran la existencia de una relación directa y moderada entre Motivación y Efectividad. Significa que el personal policial considera que el factor motivador y factor higiene impactan moderadamente sobre la efectividad de su labor diaria, por cuanto ellos mismos consideran que los procesos operativos y procesos administrativos no son lo suficientemente efectivos para satisfacer la demanda de servicios del público usuario que concurre a la comisaría para denunciar un hecho delictivo y/o cuando solicita algún apoyo policial en la calle. El servicio que presta el personal policial que labora en la investigación de delitos y faltas de la División Policial – 1 Lima Cercado (Región Policial Lima), con sus 10 comisarías dependientes, debe brindarse con criterio social antes que económico, por la naturaleza de la organizacional policial que se estudia.

El grado de impacto entre motivación y efectividad es moderado también porque los casos de corrupción no son sancionados ejemplarmente,

presentándose hechos de impunidad. Esto, más la aún inadecuada infraestructura y equipamiento de las comisarías disminuyen la efectividad del servicio policial en las comisarías.

Hipótesis específica 1

Prueba de Chi cuadrado entre las variables Factor Motivador y Proceso Operativo

Nivel de confianza = 95%

Nivel de significancia = α = 5% = 0.05

Tabla 16

Prueba de Chi cuadrado de Factor motivador y Proceso operativo

		Proceso operativo					
		Bajo		Regular		Alto	
		f	%	f	%	f	%
Factor motivador	Alto	0	0.0%	3	5.7%	0	0.0%
	Regular	16	42.1%	36	67.9%	2	100.0%
	Bajo	22	57.9%	14	26.4%	0	0.0%
	Total	38	100%	53	100%	2	100%
Chi-cuadrado de Pearson = 11.881		GL = 4		p = 0.018			

*Fuente. Cuestionarios de Motivación y Efectividad, aplicados en la muestra
Elaboración propia*

En la tabla 16 el estadístico Chi cuadrado de Pearson es 11.881 mayor que 9.49 el cual es el valor de Chi-cuadrado teórico, obtenido mediante tablas ($\alpha=0.05$, GL=4). Adicionalmente, el valor p es 0.018, menor que el nivel de significancia $\alpha=0.05$.

Entonces, dado lo anterior, al 95% de confianza, se acepta que Factor motivador tiene relación con Proceso operativo.

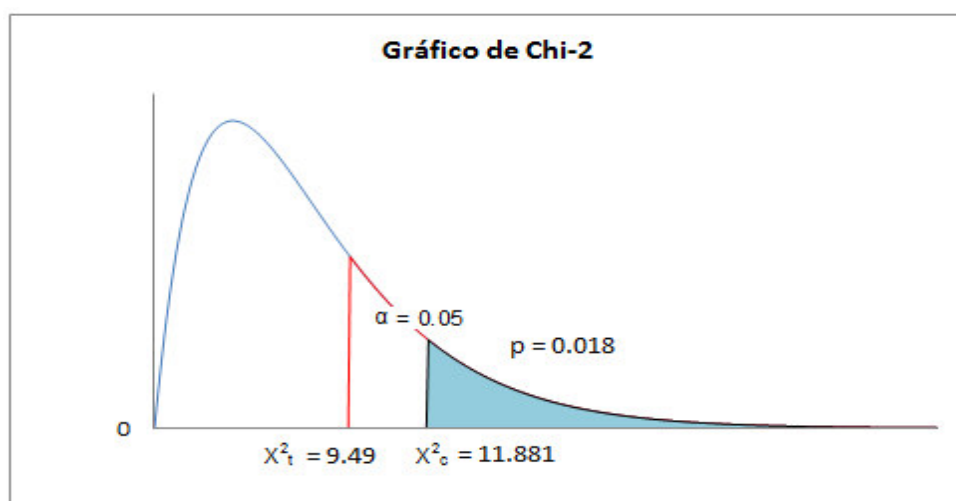


Figura N° 11. Gráfico de Chi-cuadrado calculado y Chi-cuadrado teórico, según los valores obtenidos para las variables Factor motivador y Procesos operativos

Prueba de Correlación de Pearson entre las variables Factor Motivador y Proceso Operativo

Nivel de confianza = 95%

Nivel de significancia = $\alpha = 5\% = 0.05$

H₀:Factor Motivador No correlaciona significativamente con Proceso Operativo, en la muestra.

H_a:Factor Motivador Sí correlaciona significativamente con Proceso Operativo, en la muestra

Tabla 17

Resultados de la prueba de Correlación de Pearson: Factor Motivador – Proceso Operativo

Índice de correlación de Pearson	0.371
p	< 0.001
Total de Datos	93

Fuente. Cuestionarios de Motivación y Efectividad, aplicados en la muestra
Elaboración propia

En la Tabla 17 se observa que $p < 0.001$, menor que $\alpha = 0.05$, en consecuencia, al 95% de confianza, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice: Factor Motivador Sí correlaciona significativamente con Proceso Operativo, en la muestra.

Asimismo, en la Tabla 17 se observa que el índice de correlación de Pearson es 0.371, lo que significa que la correlación es directa, de nivel bajo (Hernández et.al, 2003).

Conclusión

En síntesis, la Hipótesis específica 1 queda demostrada según los resultados de las pruebas de Chi cuadrado y de Correlación de Pearson que corroboran la existencia de una relación directa y de nivel bajo, por lo que el nivel del factor motivador del personal policial con respecto a los procesos operativos es insuficiente, no identificándose con los mismos cuando los ejecuta.

Como se comentó en el análisis cuantitativo, éste resultado tendría como una de las causas principales que el nivel del factor motivador es regular (58%), sobre todo en cómo considera el Comando institucional sus logros alcanzados.

No hay plena identificación con el proceso operativo por cuanto no participan en su planificación, tampoco tienen opción para opinar por la verticalidad de la organización policial.

Hipótesis específica 2

Nivel de confianza = 95% = 0.95

Significancia = α = 5% = 0.05

Tabla 18

Prueba de Chi cuadrado de Factor motivador y Proceso administrativo

		Proceso administrativo					
		Bajo		Regular		Alto	
		f	%	f	%	f	%
Factor motivador	Alto	0	0.0%	2	3.1%	1	20.0%
	Regular	8	33.3%	42	65.6%	4	80.0%
	Bajo	16	66.7%	20	31.3%	0	0.0%
	Total	24	100%	64	100%	5	100%
Chi-cuadrado de Pearson = 16.411		GL = 4		p = 0.003			

Fuente. Cuestionarios de Motivación y Efectividad, aplicados en la muestra
Elaboración propia

En la tabla 18 el estadístico Chi cuadrado de Pearson es 16.411 mayor que 9.49 el cual es el valor de Chi-cuadrado teórico, obtenido mediante tablas ($\alpha=0.05$, $GL=4$). Adicionalmente, el valor p es 0.003, menor que el nivel de significancia $\alpha=0.05$.

Entonces, dado lo anterior, al 95% de confianza, se acepta que Factor motivador tiene relación con Proceso administrativo.

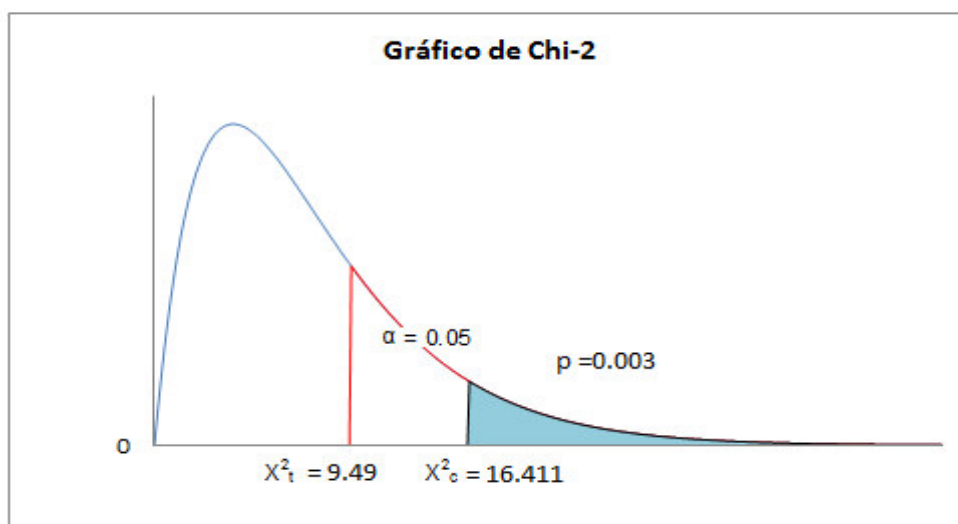


Figura N° 12. Gráfico de Chi-cuadrado calculado y Chi-cuadrado teórico, según los valores obtenidos para las variables Factor motivador y Proceso administrativo

Prueba de Correlación de Pearson entre las variables Factor Motivación y Proceso Administrativo

Nivel de confianza = 95%

Nivel de significancia = $\alpha = 5\% = 0.05$

H₀: Factor motivador No correlaciona con Proceso administrativo, en la muestra

H_a: Factor motivador Sí correlaciona con Proceso administrativo, en la muestra.

Tabla 19

Resultados de la prueba de Correlación de Pearson: Factor motivador – Proceso administrativo

Índice de correlación de Pearson	0.354
p	< 0.001
Total de Datos	93

*Fuente. Cuestionarios de Motivación y Efectividad, aplicados en la muestra
Elaboración propia*

En la Tabla N° 019 se observa que $p < 0.001$, menor que $\alpha = 0.05$, razón por la cual, al 95% de confianza, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice: Factor motivador Sí correlaciona con Proceso administrativo, en la muestra

Asimismo, en la Tabla N° 019, se observa que el índice de correlación de Pearson es 0.354, positivo, esto indica que la correlación encontrada es directa, de nivel bajo (Idem).

Conclusión

En síntesis, la Hipótesis específica 2 queda demostrada según los resultados de las pruebas de Chi cuadrado y de Correlación de Pearson que corroboran la existencia de una relación directa y significativa entre Factor motivador y Proceso administrativo, por lo tanto el personal policial que labora en las Secciones de Investigación Criminal de las Comisarías de la División Policial – 1 Lima Cercado (Región Policial Lima), tiene poca

identificación con los procesos administrativos (planificación, organización, dirección y control) en la comisaría donde labora. El personal policial es considerado como subalterno y no como colaborador, situación derivada de la naturaleza jerarquizada y lineal de su profesión, no alineada a la concepción gerencial flexible y moderna en la actualidad.

Hipótesis específica 3

Nivel de confianza = 95% = 0.95

Significancia = α = 5% = 0.05

Tabla 20

Prueba de Chi cuadrado de Factor higiene y Proceso operativo

		Proceso operativo					
		Bajo		Regular		Alto	
		f	%	f	%	f	%
Factor higiene	Alto	1	2.6%	3	5.7%	0	0.0%
	Regular	6	15.8%	22	41.5%	2	100.0%
	Bajo	31	81.6%	28	52.8%	0	0.0%
	Total	38	100%	53	100%	2	100%
Chi-cuadrado de Pearson = 12.186		GL = 4		p = 0.016			

Fuente. Cuestionarios de Motivación y Efectividad, aplicados en la muestra
Elaboración propia

En la tabla 20 el estadístico Chi cuadrado de Pearson es 12.186 mayor que 9.49 el cual es el valor de Chi-cuadrado teórico, obtenido mediante tablas ($\alpha=0.05$, GL=4). Adicionalmente, el valor p es 0.016, menor que el nivel de significancia $\alpha=0.05$.

Entonces, dado lo anterior, al 95% de confianza, se acepta que el Factor higiene tiene relación con el Resultado de Procesos Operativos, o sea, la política administrativa de la organización policial, las relaciones y condiciones de trabajo influye en el resultado de procesos operativos.

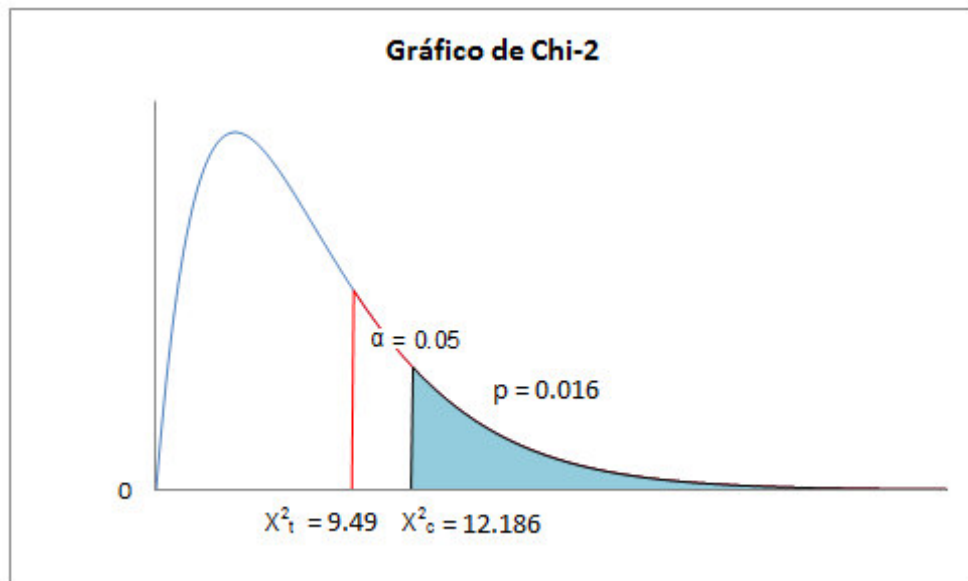


Figura N° 13. Gráfico de Chi-cuadrado calculado y Chi-cuadrado teórico, según los valores obtenidos para las variables Factor higiene y Proceso operativo

Prueba de Correlación de Pearson entre las variables Factor Higiene y Proceso Operativo

Nivel de confianza = 95%

Alfa = 5%

H₀:Factor higiene No correlaciona significativamente con Proceso operativo, en la muestra

H_a: Factor higieneSí correlaciona significativamente con Proceso operativo, en la muestra

Tabla 21

Resultados de la prueba de Correlación de Pearson: Factor higiene – Proceso operativo

Índice de correlación de Pearson	0.440
p	< 0.001
Total de Datos	93

Fuente. Cuestionarios de Motivación y Efectividad, aplicados en la muestra

Elaboración propia

En la Tabla 21 se observa que $p < 0.001$, menor que $\alpha = 0.05$, razón por la cual, al 95% de confianza, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice: Factor higiene Sí correlaciona significativamente con Proceso operativo, en la muestra.

Asimismo, en la Tabla 21 se observa que el índice de correlación de Pearson es 0.440, positivo, lo que indica la correlación encontrada es directa, de nivel moderado (Idem).

Conclusión

En síntesis, la Hipótesis específica 3 queda demostrada, según los resultados de las pruebas de Chi cuadrado y de Correlación de Pearson que corroboran la existencia de una relación directa y moderada entre Factor higiene y Proceso operativo.

Es moderado el impacto de la política administrativa como es la moral interna, comprendida en vacaciones, permisos, bienestar, etc.; asimismo, cuando le rotan de puesto y/o comisaría por coyunturas y no necesariamente por desempeño profesional; selección y entrenamiento del personal según edad, experiencia, etc.). También deficiente relación con sus jefes, siendo esta jerárquica y vertical, con pocas posibilidades para aportar soluciones. Asimismo, Relación con sus compañeros, exceso de celo profesional por las luchas internas como parte de un deficiente plan de ascenso. Igualmente; Condiciones de trabajo como son los horarios nocturnos, condiciones del clima, esfuerzos imprevistos, diferentes estilos de mando de los comisarios, inestable horario para tomar sus alimentos y/o descansar, etc.

Todo lo anterior es fuente de insatisfacción que no le permite al personal cumplir con efectividad el proceso operativo, como es el grado de solución de faltas y delitos, cumplimiento de planes operativos y oportunidad del servicio, que es el indicador crítico del servicio policial.

Otro aspecto que disminuye la relación factor higiene-proceso operativo es el clima laboral, procedente de la política administrativa de la organización policial, por cuanto los jefes policiales no sancionan con

rigurosidad los casos de corrupción policial, así como el trato vertical e impersonal con el personal, a todos por igual, personal honesto y los infractores de la disciplina, lo que desmotiva al personal que se desempeña con efectividad en su labor diaria.

Hipótesis específica 4

Tabla 22

Prueba de Chi cuadrado de Factor higiene y Proceso administrativo

		Proceso administrativo					
		Bajo		Regular		Alto	
		f	%	f	%	f	%
Factor higiene	Alto	1	4.2%	2	3.1%	1	20.0%
	Regular	3	12.5%	23	35.9%	4	80.0%
	Bajo	20	83.3%	39	60.9%	0	0.0%
	Total	24	100%	64	100%	5	100%
Chi-cuadrado de Pearson = 14.51		GL = 4		p = 0.006			

Fuente. Cuestionarios de Motivación y Efectividad, aplicados en la muestra
Elaboración propia

En la tabla 22 el estadístico Chi cuadrado de Pearson es 14.51 mayor que 9.49 el cual es el valor de Chi-cuadrado teórico, obtenido mediante tablas ($\alpha=0.05$, $GL=4$). Adicionalmente, el valor p es 0.006, menor que el nivel de significancia $\alpha=0.05$.

Entonces, dado lo anterior, al 95% de confianza, se acepta que Factor higiene tiene relación con Proceso administrativo.

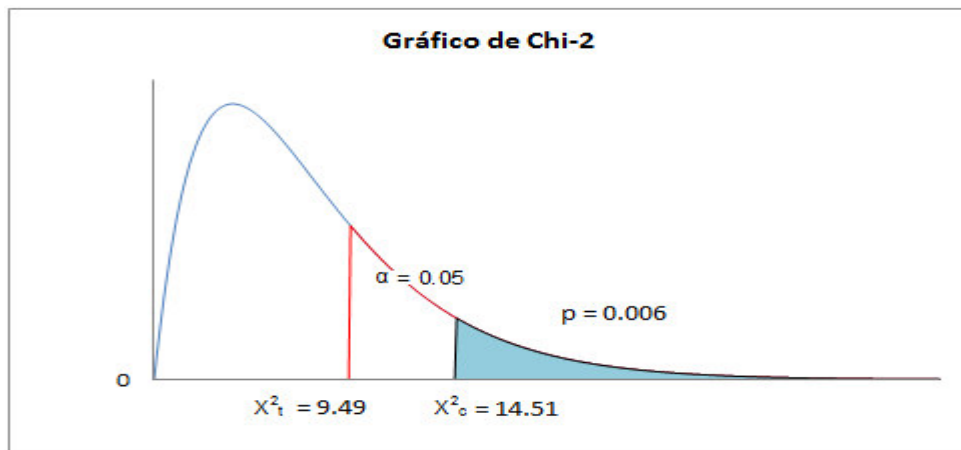


Figura N° 14. Gráfico de Chi-cuadrado calculado y Chi-cuadrado teórico, según los valores obtenidos para las variables Factor higiene y Proceso administrativo

Prueba de Correlación de Pearson entre las variables Factor Higiene y Proceso Administrativo

Nivel de confianza = 95%

Alfa = 5%

Ho:Factor higiene No correlaciona significativamente con Proceso administrativo, en la muestra.

Ha:Factor higiene Sí correlaciona significativamente con Proceso administrativo, en la muestra.

Tabla 23

Resultados de la prueba de Correlación de Pearson: Factor higiene – Proceso administrativo

Índice de correlación de Pearson	0.421
p	< 0.001
Total de Datos	93

Fuente. Cuestionarios de Motivación y Efectividad, aplicados en la muestra
Elaboración propia

En la Tabla 23 se observa que $p < 0.001$, menor que $\alpha = 0.05$, por tanto, al 95% de confianza, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice: Factor higiene Sí correlaciona significativamente con Proceso administrativo, en la muestra.

Asimismo, en la Tabla 23 se observa que el índice de correlación de Pearson es 0.421, positivo, lo que indica que la correlación encontrada es directa, de nivel moderado (Idem).

Conclusión

En síntesis, la Hipótesis específica 4 queda demostrada según los resultados de las pruebas de Chi cuadrado y de Correlación de Pearson que corroboran la existencia de una relación directa y significativa entre Factor higiene y el resultado de procesos administrativos.

Lo anterior se traduce en que para el personal policial que respondió el cuestionario, hasta el momento la política administrativa de la organización policial, relaciones con el jefe y compañero y condiciones de trabajo no tienen un impacto significativo sobre la disponibilidad de personal capacitado en investigación policial, tiempo necesario para resolver denuncias de faltas y delitos, la manera como se gestiona la insuficiente cantidad de personal y los escasos recursos logísticos.

Es necesario resaltar que al no existir una relación subordinado-compañero-jefe óptima, la comunicación, información y coordinación no funciona adecuadamente, originando percepción de inseguridad y desconfianza en el personal policial, situación que les causa insatisfacción e incertidumbre.

CAPITULO VI: APOORTE DE LA INVESTIGACION

6.1.Propuesta para la solución del problema

Proyecto con adecuada motivación para incrementar la efectividad de las Secciones de Investigación Criminal (SEINCRIS)

Si la inseguridad ciudadana y los altos índices de criminalidad es una de las problemáticas más importantes que afecta a la población, su respuesta para revertirlos debe ser efectiva y oportuna ya que la ciudadanía demanda servicios policiales que le garanticen seguridad, paz y tranquilidad.

Es la Policía Nacional del Perú la que debe brindar esos servicios (Art. 166 de la Constitución Política del Perú 1,993), institución tutelar del Estado que en su Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016, lo contempla en el Cap. II: Diagnóstico y Análisis Estratégico, Acápite J: Gestión Administrativa, Num. 4: Modernización de la Gestión Pública. En éste documento, prospectivamente busca mejorar a mediano plazo la efectividad de los servicios policiales. Para este caso se implementaría en las Secciones de Investigación Criminal (SEINCRIs) de las 10 Comisarías PNP que dependen de la División Policial - 1 Lima Cercado (Región Policial Lima), una gestión con modelo holístico; que busca la rentabilidad social, más allá de la económica, en éste caso, la organización policial visto como un todo para generar satisfacción, seguridad y confianza en los clientes (usuario), sumatoria que viene a ser mejorar la calidad de vida de la población.

A continuación se plantearán algunas estrategias que pueden brindar condiciones de motivación para que el personal policial que labora en las SEINCRIs se desempeñen con efectividad en el puesto donde labora.

No contempla el aspecto remunerativo, porque siendo una motivación extrínseca, además es un aspecto que no está bajo el control de la División Policial – 1 Lima Cercado (Región Policial Lima).

6.1.1. Efectividad de los estilos de gestión

La División Policial - 1 Lima Cercado (Región Policial Lima), formulará anualmente el Plan Operativo de Corto Plazo donde se contemplarán los objetivos y metas específicas bien definidas y alcanzables por cada una de las Secciones de Investigación Criminal de las 10 Comisarías dependientes de la organización policial. El Coronel PNP como Jefe y líder de la Unidad, se reunirá y compartirá con cada Comisario su plan específico, propiciando que éstos oficiales hagan lo mismo con su personal para interiorizar los referidos objetivos y metas, haciéndolos como suyos e identificándose con los mismos, generando una visión holística con respecto a todas las actividades del proceso de investigación policial que realiza el personal. Los lineamientos serían:

- A.** En éste documento de gestión se debe priorizar los objetivos y metas específicas para efectivizar la atención oportuna de todas las denuncias sobre delitos y faltas.
- B.** Por otro lado, consignar porcentualmente el incremento de la detención y captura de sujetos al margen de la ley; asimismo requisitoriados por la respectiva autoridad judicial competente.
- C.** De la misma manera, resolver todas las denuncias de oficio y en todo caso informar a la autoridad judicial pertinente cuando la parte accionante no se ratifique en su denuncia.
- D.** Se contemplaría incidir el rol de liderazgo, sobre todo en el aspecto de comunicación, por parte del Jefe de la División Policial 1 Lima Cercado (Región Policial Lima) y Comisarios de las 10 comisarías dependientes, por cuanto buena parte de la problemática de la PNP se origina por

desconocimiento de las decisiones que adopta el Comando, creándose rumores y “bolas”, ocasionando desorientación y sobre todo desmotivación entre el personal policial. La propuesta revertiría esto.

- E.** El Jefe de Unidad autorizaría a los Comisarios cierto grado de discrecionalidad para que gerencien las comisarias a su cargo adoptando medidas no necesariamente normativas, recurriendo a sus conocimientos, experiencia, criterio común y empatía para motivar al personal a su mando, haciéndoles sentir que más que subordinados son colaboradores para alcanzar la efectividad en su labor investigadora, para lo cual su realización personal como logros, ascensos y reconocimientos debe ser hecha conocer :

- E1.** A los medios de comunicación para resaltar logros obtenidos.
- E2.** Sociedad civil organizada de cada jurisdicción policial.
- E3.** Juntas Vecinales de Participación y Seguridad Ciudadana; asimismo Comité Cívico de Cooperación con la Policía.
- E4.** Municipalidad, gobernación y otras entidades públicas.
- E5.** Cámaras de comercio y otras entidades privadas.

De esa forma el personal SEINCRI de las comisarías se sentirá motivado a desempeñarse con efectividad en su labor diaria porque se identificaría con los objetivos y metas institucionales

6.1.2. Optimización del ambiente organizacional

A. Mejorar distribución de cargas de trabajo del personal:

Se motivará al efectivo policial si le asignan la cantidad de casos para resolver acorde con su capacidad, disponibilidad de tiempo y contingencia del servicio. Las denuncias u otros servicios policiales se irán atendiendo por orden de llegada. Si hay casos prioritarios o de auxilio designar al personal que atienda exclusivamente este apoyo. Las actividades de atención al público como expedir copias certificadas de denuncias, y las administrativas relacionadas con la formulación de documentos a las diversas autoridades y atender la solicitud de alguna

información deben ser canalizadas por el área de secretaría. Se creará óptimas condiciones para que el efectivo policial esté motivado a resolver los casos encomendados, percibiendo que los respetan y/o ayudan en su labor.

B. Modernización administrativa:

- El Comisario facilitará la captación de efectivos policiales jóvenes para laborar en la Secciones de Investigación Criminal (SEINCRIs) de acuerdo a sus diferencias individuales, pero con actitud abierta para aprender y bastante deseo de logro, reconocimiento y que aspiren ascender en la carrera policial.
- Rotación mínima de puestos, porque el efectivo que se sienta motivado trabajar en la SEINCRI se capacita institucionalmente, asimismo refuerza su aprendizaje con la experiencia y capacitación con sus propios recursos. Si es rotado de puesto sin razón aparente lo percibirá como medida injusta y no estará dispuesto a laborar en investigación para cuando sea convocado. Peor sería la consecuencia si es obligado por una orden vertical. Será válida la rotación para casos de infidencia y/o razones disciplinarias graves, por cuanto en la SEINCRI se maneja información reservada y que compromete a personas como denunciantes, informantes, testigos, menores de edad, etc.

6.1.3. Eficacia de políticas motivacionales

A. Recompensa individualizada. Deberá realizarse en función a su desempeño y necesidades. Cada efectivo policial deberá ser recompensado por el Comando (Jefe División y Comisario) con reconocimiento en presencia de sus compañeros y mejor aún, ante el público externo. Si el incentivo es económico, éste debe ser con monto moderado.

- B. Bienestar.** Cada Comisaría va a generar convenios con instituciones públicas y privadas para recompensar y/o incentivar a su personal y familiares como puede ser beca para estudios, deporte y recreación. También viajes de turismo con sus familiares en su periodo vacacional. Recurrir a convenios institucionales es una buena alternativa.
- C.** Generar alianzas con los medios de comunicación (TV, Radio, Periódico, etc.) para resaltar las acciones destacadas del personal policial de toda la Comisaría, atenuando los comentarios desfavorables por parte de sectores interesados en menoscabar la imagen institucional. El efectivo de la SEINCRI estará motivado al sentir que es respaldado por sus jefes, compañeros y ciudadanía por sus acciones destacadas.

6.1.4. Automotivación

- A.** El Coronel PNP Jefe de la División Policial – 1 Lima Cercado (Región Policial Lima) y los 10 Comisarios propiciarán la formulación de la “**Guía para Cambio de Actitud en el Personal Policial**”, bajo la premisa que el diálogo horizontal permanente facilitará alcanzar ese cambio tan esquivo hasta la actualidad. Esta acción impactará positivamente en la percepción del personal como elemento que es tomado en cuenta y neutralizando la generación comentarios erróneos (“bolas”); desconfianza, animadversión, envidia, etc., entre los mismos efectivos.
- B. Objetivos a largo plazo=metas a corto plazo:** Se propiciará que cada efectivo tenga una meta anual que debe alcanzar, el mismo que será recompensado y/o incentivado de acuerdo a lo estipulado en el acápite 6.1.3.B.Bienestar. Por otro lado, al cumplir la meta de corto plazo estará motivado para superar la siguiente meta del largo plazo. Asimismo esto es aplicable para los “desafíos anuales”: cada efectivo se trazará alcanzar una meta personal, que puede ser capacitarse en Microcomputación, Dactiloscopia, Balística Forense, etc., en las

unidades especializadas y/o entidades privadas reconocidas por la organización policial (convenio).

6.1.5. Como política administrativa, una real y efectiva coordinación interinstitucional entre la PNP y el Ministerio Público

Este tema es frontal en el desempeño diario del personal de las SEINCRIS, por cuanto hay aspectos neurálgicos con la puesta en vigencia del Nuevo Código Procesal Penal a partir de Enero 2013 y que culminará en el 2016 en Lima.

El Coronel PNP gestionará la coordinación permanente y efectiva con el Representante del Ministerio Público de Lima Cercado, ciñéndose al manual vigente, definiendo el rol del investigador policial, y de común acuerdo, enmarcar la actuación del Fiscal en su función de dirección y conducción jurídica cuando se investiga delitos pero sin injerencia operativa o decirle lo que tiene que hacer el policía que hace seguimiento (pesquisa) a un presunto delincuente. Esto motivará el desempeño efectivo del PNP de las SEINCRIs por cuanto le será posible realizar su labor para lo cual ha sido preparado.

El debido proceso en una investigación debe enmarcarse en los aspectos jurídicos; la Policía Nacional del Perú tiene su Guía de Procedimientos de Investigación Policial, así como Manual de Intervenciones Policiales, documentos que también tienen como base legal la Ley Orgánica de la PNP, Constitución Política y respeto irrestricto a los Derechos Humanos.

6.2. Costos de la implementación de la propuesta

La propuesta será elevada por conducto regular a la Dirección General de la Policía Nacional del Perú para conocimiento y fines, ente de Alta Dirección que autorizaría las decisiones de gestión de personal y logística por parte del Coronel PNP Jefe de la División Policial - 1 Lima Cercado

(región Policial Lima) y los 10 Comandantes PNP Comisarios de las Comisarías PNP dependientes de unidad policial mencionada.

El presente aporte se implementaría cuando se consolide la reforma policial iniciada el 11 Diciembre 2012 y haya culminado el proceso de reorganización policial dispuesta por el gobierno, asimismo los Cambios Generales PNP 2016, en este caso específico de la organización que se investiga, cuando hayan asumido sus cargos el Coronel PNP y los 10 comisarios de las respectivas comisarías dependientes de dicha unidad policial.

Por lo anterior la propuesta recomendada no significaría Egreso del Tesoro Público adicional a lo presupuestado.

6.3. Beneficios que aporta la propuesta

Serían las siguientes:

1. Las SEINCRIs contarían con personal policial motivado, y por lo tanto, más idóneo y efectivo en el cumplimiento de su labor diaria, resolviendo más casos de investigación que se les encomienda, generando satisfacción oportuna del público usuario y contribuyendo a la aplicación adecuada de la justicia.
2. La efectividad del servicio policial impactaría en el incremento significativo de la satisfacción de la ciudadanía, por cuanto sus denuncias y/o pedidos de auxilio serían resueltas rápida y oportunamente, por lo tanto, va a generar comentarios favorables, hecho que motivará al personal policial para seguir esforzándose.
3. El personal policial de las SEINCRIs trabajará motivado al percibir que valoran su especialización y el desempeño diario de su labor al tener confianza que no le rotarán de puesto sin motivo justificado y/o influencia ajena al aspecto policial, sobre todo por parte de personas al margen de la Ley. El efectivo policial será considerado un colaborador antes que

simple subalterno.

4. Reconocer al personal policial que mejor cumple su labor diaria con premios e incentivos. Este hecho lo motivará y hará que perciba que existe voluntad de justicia y equidad con su persona al destacarlos por encima de policías que no se esfuerzan en su labor diaria y/o cometen actos al margen de la Ley.
5. Los Medios de comunicación, la prensa hablada y escrita, destacará la efectividad del desempeño policial, no solamente los actos de corrupción de policías que se ponen al margen de la Ley. El policía honesto estará motivado cuando la prensa destaca su labor.

CONCLUSIONES

Después de haber obtenido importante información mediante los cuestionarios realizados a 93 efectivos policiales de la jerarquía de Sub Oficiales PNP que laboran en las Secciones de Investigación Criminal de las 10 Comisarías dependientes de la División Policial - 1 Lima Cercado (Región Policial Lima); asimismo, la observación directa hecha como integrante de la organización Policía Nacional del Perú, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Las estrategias de motivación tienen un impacto insuficiente sobre la efectividad de las comisarías de la División Policial 1 Lima Cercado (Región Policial Lima), por cuanto la Hipótesis General quedó demostrada, según los resultados de las pruebas de Chi cuadrado y de Correlación de Pearson, que corroboran la existencia de una relación directa y moderada entre Motivación y Efectividad. El personal policial considera que el factor motivador y factor higiene impactan moderadamente sobre la efectividad de su labor diaria, por cuanto ellos mismos consideran que los procesos operativos y procesos administrativos no son lo suficientemente efectivos para satisfacer la demanda de servicios del público usuario que concurre a la comisaría para denunciar un hecho delictivo y/o cuando solicita algún apoyo policial en la calle. La problemática de la corrupción policial en todos los niveles y la deficiente gestión de recursos humanos, así como infraestructura y equipo impactan negativamente en la efectividad de los servicios policiales que prestan las comisarías.
2. Los logros obtenidos por el personal policial influyen muy poco en la efectividad de las comisarías de la organización policial, por cuanto la prueba de hipótesis ha demostrado que la correlación entre el factor motivador y el proceso operativo es directa pero de nivel bajo. No se siente motivado como efectivo policial por cuanto no es tomado en cuenta para diseñar, planificar y menos para opinar con respecto al

grado de resolución de denuncias por delitos y faltas, planificación y ejecución de operativos policiales y oportunidad del servicio que prestan, situación que hasta el momento no se ha revertido con medidas coercitivas (sanciones); o administrativas con las reestructuraciones o reorganizaciones que implementan los gobiernos de turnos. No perciben que su organización policial, al que pertenecen, sea parte del Estado y no de políticos que gobiernan, como debería ser, para prevenir la corrupción generalizada.

3. El factor motivador influye muy poco sobre la efectividad del personal de las Secciones de Investigación Criminal (SEINCRIs) en las comisarías, porque la demostración de hipótesis dice que si bien hay correlación directa entre factor motivador y proceso administrativo ésta es de nivel bajo. Consideran que la gestión de estrategias motivacionales es deficiente, por lo que no les permiten alcanzar altos niveles de efectividad con respecto a no contar con personal capacitado en investigación policial, tiempo necesario para resolver denuncias, disposición y empleo de la poca cantidad del personal y los escasos recursos logísticos.
4. Aún no es suficiente la influencia de la política administrativa de la organización policial sobre la efectividad de los servicios prestados, ya que la prueba de hipótesis Factor Higiene con el Proceso Operativo es correlacionalmente directa, pero de nivel moderado. Aún falta elevar el impacto de la política administrativa (vacaciones, permisos, bienestar, rotación, selección y entrenamiento del personal según edad, experiencia, etc.); deficiente relación con sus jefes, siendo esta jerárquica y vertical, con pocas posibilidades para aportar soluciones. Asimismo, relación con sus compañeros, exceso de celo profesional por las luchas internas como parte de un deficiente plan de ascenso. Igualmente condiciones de trabajo como son los horarios nocturnos, condiciones del clima, esfuerzos imprevistos, diferentes estilos de mando de los comisarios, inestable horario para tomar sus alimentos y/o descansar, etc. No es adecuado el clima laboral, por cuanto el personal

policial percibe que los jefes policiales son muy permisivos y condescendientes al momento de imponer sanciones administrativas al personal que infringe la disciplina policial, presentándose casos de impunidad por parte del personal infractor, desmotivando al investigador para elevar sus niveles de efectividad, considerando que su honestidad, lealtad y abnegación no son considerados por la organización política.

5. La influencia del factor higiene sobre la efectividad del servicio policial no es lo suficientemente óptima. La prueba de hipótesis demuestra que la correlación Factor Higiene con Proceso Administrativo es directa pero de nivel moderado. El personal entrevistado considera que las estrategias motivacionales extrínsecas sobre personal capacitado en investigación policial, disponibilidad de tiempo para resolver denuncias, así como gestión de personal y recursos logísticos deben mejorarse para elevar la efectividad policial. Las instalaciones de las comisarías no son consideradas seguras por no contar la acreditación de Defensa Civil, asimismo el mobiliario y equipo, por lo que las condiciones de trabajo no son las más adecuadas para elevar los niveles de efectividad laboral, sobre todo, que el personal policial percibe que sus jefes no muestran interés para revertir ésta situación negativa, influencia que paulatinamente va a generar pasividad y rutina cuando realice su labor diaria.
6. Que según análisis cuantitativo, el 60% del personal entrevistado que labora en investigación criminal se encuentra en los rangos etarios de 20-25 años y 26-28 años de servicios respectivamente, resultado que indica la necesaria renovación por cuadros de sub oficiales más jóvenes, a pesar que en el régimen educativo de la PNP se brindan 7 especialidades de formación profesional a los Cadetes y Alumnos como son Investigación Criminal, Criminalística, Seguridad Integral, Inteligencia, Administración, Informática y Tecnología de la Comunicación. Al margen de los conocimientos modernos en materia policial, falta incidir en la estructura curricular de los centros de formación, los valores, propio para reforzar la vocación e identidad de los

futuros policías y motivarlos para no incurrir en casos de corrupción policial.

7. Falta de sostenible atención de remuneración, logística y de bienestar a la Policía Nacional por los gobiernos de turno; debilitamiento de las normas legales frente a la evolución disociadora de los delitos y faltas que influyen negativamente en el cumplimiento de sus funciones y atribuciones consagradas en la Constitución Política, son las principales causas de la desmotivación y falta de calidad de los servicios de seguridad pública. Asimismo por antecedentes de trabajos de investigación y observación directa como integrante de la organización policial se concluye que existe relación entre motivación y el compromiso normativo, no así la motivación de afiliación. El efectivo respetuoso de las normas es leal a la institución, vinculada a valores de confianza, seguridad y estabilidad, por otro lado, la mayoría porcentual, (45%) de efectivos no se ubican en algún tipo de motivación dominante, que sería por marcada confusión para orientar su vida hacia metas de realización personal; 28% hacia la motivación de poder y solo 8% hacia el logro, o sea poco entusiasmo con su misión y de la ausencia de una visión de vida (Condori, Espinoza y otros, 2013).

RECOMENDACIONES

Como resultado del trabajo desarrollado se pueden plantear las siguientes recomendaciones:

1. Que la División Policial 1 Lima Cercado (Región Policial Lima), formule directivas precisas para motivar al personal policial que viene laborando en investigación policial en Comisarías, norma que debería incluir cierto grado de discrecionalidad para que los Comisarios realicen gestión comunitaria con estilo flexible y moderno, centrados en logros, reconocimientos y ascensos con el personal policial considerándolos como colaboradores y no solamente como subalternos que deben cumplir obligaciones u órdenes, por lo tanto, mantener relación directa de información, coordinación y consulta para elevar el nivel de efectividad del servicio prestado, que es resolver las denuncias presentadas, efectividad de los operativos programados y ejecutados y sobre todo el servicio oportuno a los usuarios, como clientes cada vez más exigentes por la elevada percepción de de desconfianza e inseguridad. La Alta Dirección debe impulsar y concientizar a los comisarios para que internalicen que su rol como jefe y líder es ser responsable de lo que se hace y deje de hacer en una comisaría.
2. Que el Jefe de la División Policial 1 Lima Cercado, junto con los comisarios de las 10 comisarías dependientes de esa organización policial, se reúnan 2 veces al mes. En dicha reunión de trabajo participarían el personal que labora en investigación criminal así como representantes de la Municipalidad Metropolitana de Lima (seguridad ciudadana) e integrantes de las juntas vecinales de apoyo a la Policía Nacional del Perú. En éste escenario se destacaría logros obtenidos por el personal policial y éstos participarían dando opinión sobre la efectividad operativa y la programación de operativos policiales, sintiendo que antes que sub alterno es integrante colaborador en su organización policial. De ésta manera sentirá que es parte de la solución y por lo tanto se esforzaría en elevar la efectividad de su labor diaria.

3. El Comando Institucional propondría al Poder Ejecutivo modificaciones normativas en el régimen educativo policial para que el personal de Suboficiales que ostenten una carrera profesional, al igual que los Oficiales, puedan acceder a estudios de Post Grado, como Magister, Doctor y Segunda Especialización en el sistema educativo policial. También las especializaciones que brindan las Direcciones de Investigación Criminal y asimismo Criminalística. De esa manera el efectivo policial que labora en las SEINCRIs percibiría que es considerado elemento importante en la organización policial, elevando sus competencias profesionales para ser más efectivos en resolución de denuncias, administrar mejor el tiempo disponible y recursos logísticos con los que cuenta para su labor diaria.
4. El Comando institucional, en lo referente a política administrativa, implementaría un sistema de incentivos para mejorar la efectividad del personal policial en lo referente al otorgamiento de permisos por alto rendimiento, vacaciones oportunas, acorde con sus necesidades y rotación de puesto mínimo. Asimismo el establecimiento de actividades grupales (eventos deportivos, celebratorios, cumpleaños, excursiones y lluvias de ideas), actividades de evaluación mutua (contrastar ideas y conflictos con los compañeros) y actividades materiales (mantenimiento y suministro, espacio físico y limpieza). Se lograría tener un personal motivado y con óptimas relaciones con sus compañeros, permitiendo elevar la efectividad de todos los procesos operativos. La Dirección Ejecutiva de Personal de la Policía Nacional del Perú debe emitir directivas precisas para que uno de los factores para el ascenso de los oficiales que se desempeñan como comisarios sea su efectividad para sancionar con justicia y equidad los casos de corrupción policial en que incurra el personal bajo su mando.
5. El Jefe de la organización policial impartiría directivas precisas para que los comisarios gestionen las estrategias motivacionales extrínsecas del Factor Higiene sobre los procesos administrativos, de manera flexible y

realizando los ajustes permanentes por cuanto la razón fundamental de las organizaciones es prestar un servicio con alto nivel de efectividad, por lo tanto, el Jefe de la Unidad Policial y los comisarios, en todas sus decisiones, tendrán en cuenta que gestionan personas y no recursos logísticos, como se hace actualmente. De esa manera se elevaría el nivel de efectividad del proceso administrativo en las comisarías. La Alta dirección dispondrá la visita inopinada a las instalaciones de las comisarías en compañía de representantes de la comunidad organizada (juntas vecinales, cámara de comercio, universidades, municipalidad y vecinos notables), para constatar el estado de conservación de la infraestructura y equipo de las comisarías. Dicho acto se denominaría “Visitando mi Comisaría”. Los comisarios que mejor conserven y certifiquen la seguridad de las dependencias a su cargo deben ser premiados, hecho que además será registrado en su foja de servicios.

6. Que el Comando, como Alta Gerencia, disponga que los sub oficiales de reciente egreso, de la especialidad de Investigación Criminal, asimismo Criminalística, sean asignados a las comisarías para que laboren junto con el personal antiguo de las secciones de investigación criminal, de tal manera que paulatinamente, cuando se retiren, en corto y mediano plazo, los remplacen en la mencionada labor. La comisaría elevaría su efectividad con personal más joven que tienen conocimientos modernos y uso de tecnología, eso aunado a la experiencia dejada por el personal antiguo. El Decálogo de la Policía Nacional del Perú debe ser leído y comentado con casuistas, diariamente, en las formaciones y desplazamientos cuando se empieza la jornada laboral diaria.
7. Generar desde el Comando Institucional una proyecto normativo para incluir en la Ley Orgánica de la PNP, Ley del Régimen Disciplinario y demás normas pertinentes que los logros, reconocimientos y ascensos al personal policial que labore en investigaciones y demás especialidades se realice de manera justa, equitativa y transparente, proponiendo que tengan participación los órganos de control gubernamental, al margen de lo que ya hace la Inspectoría General

PNP; asimismo gobiernos locales y la opinión de la sociedad civil organizada que pueden ser Juntas Vecinales de Participación y Seguridad Ciudadana, Cámara de Comercio de Lima, Colegios Profesionales, universidades, gremios laborales y medios de comunicación. Asimismo, que la Dirección General de la Policía Nacional del Perú, solicite al Ejecutivo atención prioritaria sobre una política sostenible y real en el aspecto remunerativo, de la misma manera en lo referente a las necesidades logísticas en infraestructura, renovada cada 5 años, consistente en equipos de comunicación, vehículos, tecnología, servicio optimizado de internet e intranet, etc., y también la recuperación a tiempo completo del personal policial para el servicio policial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Tesis de investigaciones que anteceden

A. Tesis doctorales

1. Jaén Díaz Marian (2010). Tema: **“Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de Motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales”**. Universidad Complutense de Madrid – Facultad de Psicología. Tesis para optar el grado académico de doctor. Madrid 2010.
Recuperado de eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf.
2. Robina Ramirez Rafael (2002). Tema: **“Condicionantes socio-laborales de los empleados públicos: Motivación y satisfacción laboral en la administración regional Extremeña”**. Universidad de Extremadura-Facultad de Estudios empresariales. Tesis para optar el grado académico de doctor. Comunidad Autónoma de Extremadura-España 2002.
Recuperado de dialnet.unirioja.es/descarga/tesis/217.pdf.
3. Cardozo Crowe Alejandro (2010). Tema: **“La motivación para emprender. Evolución del modelo de rol en los emprendedores argentinos”**. Universidad Nacional de Educación a Distancia Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Tesis para optar el grado académico de doctor. Argentina 2010.
Recuperado:
espacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp.../Documento.pdf.
4. Vargas Vargas, Gaby (2007). Tema: **“Influencia de la motivación de logro, actitud emprendedora, y autoeficacia emprendedora, sobre la intención emprendedora en los estudiantes del área de ciencias empresariales de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco”**. UNMSM – Escuela de Post Grado – Facultad de Psicología. Tesis para optar el grado académico de doctora en psicología. Lima Perú 2007.
Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/563>.

C. Tesis de maestrías

1. Polo Medina, Luisa Janeth (2008). Tema: **“Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación del personal en las empresas de servicios públicos domiciliarios (Caso Manizales)”**. Universidad Nacional de Colombia sede Manizales – Facultad de Ciencias y Administración – Maestría en Administración MBA. Tesis para optar el título de Magister en Administración. Manizales, Julio 2008.
Recuperado:
www.bdigital.unal.edu.co/1027/1/luisajanethpolomedina.2008.pdf.
2. Flores Jaime Juliana (2007). Tema: **“Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional, el caso del laboratorio farmacéutico Corporación Infarmasa S.A.”**
UNMSM – Facultad de Ciencias Administrativas – Unidad de Post Grado. Tesis para optar el Grado de magister en Administración, Mención Gestión Empresarial. Lima – Perú 2007
Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2721>.

C. Tesis policiales

Variable motivación:

1. Acuña Gallo Miguel; Ayquipa Durand Rafael y otros Crnls. PNP (2009). Tema **“La motivación y la Calidad del Servicio Policial”** - UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES - Grupo N° 6 INAEP-PNP. Trabajo de Investigación para optar el Diplomado en Gobernabilidad y Gestión Pública.
2. Acuña Ortiz Orué Alfredo y otros Crnls. PNP (2003). Tesis **“Estrategias para una Efectiva Participación Ciudadana”** -Instituto de Altos Estudios Policiales-PNP - Equipo N° 13 INAEP-PNP.
3. Escalante Hiyo Mary Ysabel, Cmdte. SPNP (2013), Tesis **“La motivación y su relación con la permanencia del personal profesional de enfermería del HCPNP - INS, agosto – 2011”** - escuela superior de policía – vi programa de Maestria en Administracion y ciencias policiales.
4. Figueroa Rodríguez Aldo y otros Crnls. PNP (2003). Tesis **“Estrategias**

de un Sistema de Bienestar Policial” - Instituto de Altos Estudios Policiales - Equipo N°. 01. INAEP-PNP.

5. Gatty Vásquez Fernando; La Torre Campos María y otros Capitanes PNP (2013). Tema **“La motivación laboral y el rendimiento profesional en la Dirección de Aviación Policial, periodo 2012”**. ESCUELA DE POST GRADO PNP – DIPLOMADO-LII CAC ESUPOL Grupo N° 04 - ESUPOL-PNP. Trabajo de Investigación Científico Operativo en Operatividad Policial.

Variable efectividad:

6. Luna Condori Herbert; Espinoza Flores Diana Elizabeth (2013), Tesis **“Motivación y compromiso organizacional en efectivos policiales de una unidad operativa con sede en Lima-** Escuela de Post Grado PNP – VII Curso Básico de Tenientes PNP.
7. Meza Motta Basilio y otros Crnls. PNP (2003). Tesis **“Estrategias para una Efectiva Cultura de Control y Supervisión”** - Instituto de Altos Estudios Policiales - PNP - Equipo de Investigación N° 02 NAEP-PNP. Programa “Sembrando Ideas”.
8. NakamuraSakamoto Marcelo y otros Crnls. PNP (1992). Tesis **“La Efectividad del INAEP en la Formulación, Consolidación y Difusión de la Doctrina del Orden Interno Propuesta de un Nuevo Currículo para el Curso de Orden Interno”** – Instituto de Altos Estudios Policiales-PNP - Equipo de Investigación N° 12. XI Curso de Orden Interno.
9. Pastor Vigo Edgardo Agustín; Ruiz Briceño Luis Fernando y otros Crnls. PNP (2001). Tesis **“Estrategia para Incrementar la Efectividad de los Recursos Humanos de la PN en Función de un Nuevo Ambiente Organizacional”** - Equipo de Investigación INAEP-PNP. Programa de Investigación en Administración y Ciencias Policiales.
10. Vega Quiñones Juan Humberto; Urbina Portocarrero Manuel y otros Crnls. PNP (2001). Tesis **“Estrategia Integral para Elevar el Nivel de Efectividad Policial y de Seguridad Ciudadana en los Distritos del Cono Sur de Lima”** - Equipo N° 18 INAEP-PNP. Programa de Investigación en Administración y Ciencias Policiales.

Bibliografía General

1. Abade, Ramiro (2010), La autoexigencia debe ser un disfrute; Corentt Internacional, Desarrollo Personal.
2. Adams, J. S. (1963). "Toward an understanding of inequity". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, (5), 422-436.
3. Ambrose, M. L. & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (pp. 231–292).
4. Andriessen, J. H. (1994). Conditions for successful, adoption and implementation of telematics in user organizations. En J.H. Andriessen y R.A. Roe (eds.), *Telematics and Work* (pp. 411-439). Hillsdale, USA: Lawrence Erlbaum Associates.
5. Arrieta S. Carlos (2008), Motivación en el trabajo: Viejas teorías, nuevos horizontes, Escuela de Psicología, Universidad de Costa Rica, Navarro J.-CID, Departamento de Psicología Social, Universidad de Barcelona.
6. Berry L. Leonard y otros (1989). Calidad de Servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras. Tr. Asel, S.A. Madrid: Edita, Díaz de Santos, S.A.(p. 203.
7. Brassiolo Pablo (2014) y la asistencia de Mauricio Stern – Cap. 5 “El Sistema de Justicia Criminal, publicada el trabajo “Por una América Latina más Segura; Una Nueva Perspectiva para Prevenir y Controlar el Delito. Bogotá – Colombia – Junio 2014. Corporación Andina de Fomento (CAF).
8. Briones, G. (1995). Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales, 2ª reimp., Ed. Trillas, México.
9. Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. & Weick, K. (1970). *Managerial performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
10. Cardozo A. P. (2012); Desarrollo Humano en las Organizaciones, Cap.1, La Gestión de los RR.HH., un rompecabezas a la medida de cada empresa, Editor y Autor, Buenos Aires, Edit., Grupo Editorial.
11. Chen, H., Wigand, R. T. y Nilan, M. S. (1999). Optimal experience of Web activities. *Computers in Human Behavior* (pp. 585-608).

12. Cohen E., Franco R. (2006), *Evaluación de Proyectos Sociales*; Séptima Ed., Siglo XXI Ed. S. A. México.
13. Conner, T. L., Feldman Barrett, L., Bliss-Moreau, E., Lebo, K. & Kaschub, C. (2003). A practical guide to experience-sampling procedures. *Journal of Happiness Studies* (pp. 53-78).
14. Cosier, R. A., y Dalton, D. R. (1983). "Equity theory and time: A reformulation". *Academy of Management Review*, 8, (2), 311-319.
15. Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper Collins.
16. Dammert, Lucía (2004), *Seguridad Ciudadana: experiencias y desafíos, el gobierno de la seguridad en Chile (1,973 – 2003)*, Municipalidad de Valparaíso, Chile; 1era. Ed.
17. Elenice Souza, (1999). "Avaliacao do Policiamento Comunitário em Belo Horizonte", Tesis de Maestría en Sociología Universidad Federal de Minas Gerais.
18. Feldman Barrett, L. & Barrett, D. J. (2001). An introduction to computerized experience sampling in psychology. *Social Science Computer Review* (pp. 175-185).
19. Galviz, Germán I. (2011), *Calidad en la Gestión de Servicios*, Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.
20. Greenwood, E. (1951), *Sociología Experimental*, México, Fondo de Cultura Económica.
21. Guastello, S. J., Johnson, E. A. & Rieke, M. L. (1999). Nonlinear dynamics of motivational flow. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences* (pp. 259-273).
22. Harvard Business Essentials (2007), *Gestión del Desempeño, Evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores* (pp. 3-14), Boston. Ediciones Deusto (2007), Barcelona, España, traducción a cargo de Esther Gil San Millán.
23. Hernandez, Fernandez, Baptista (1991), *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana, S. A.

24. Hernandez; Fernandez y Baptista (2003); Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill Interamericana, S. A.
25. Instituto Nacional de Altos Estudios Policiales (1981). Policia Nacional del Perú. Dirección de Instrucción y Doctrina).
26. Muñiz, J.; Larvie S.P., Musumeci L. y Freire B., “Resistencias e dificultades de um programa de policiamentocomunitário”, en **Tempo Social** vol. 9 No1, Maio 1997(pp. 197- 214).
27. Kanfer, R. (1990). Motivational theory and industrial and organizational psychology. En M. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational psychology. (2ª ed., Vol. 3(pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
28. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1999). Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México: (p. 501).
29. Lazarsfeld, P. y R. Boudon (1973), De los conceptos de los índices Empíricos”, en Metodología de las Ciencias Sociales, Barcelona, Editorial Laia.
30. Likert R. (1,932). A Technique for The Measurement of the Actitude. *Archives of Psychology*, 140. Traducción al castellano en Summers G. (1,976). *Medición de Actitudes*. México: Trillas.
31. Llorente, M.V. (2001), Programa de Policía Comunitaria Desarrollado en la Ciudad de Bogotá,(pp. 27-30), Banco Interamericano de Desarrollo.
32. Llorente, María v. y Rivas, Ángela (2004),La caída del crimen en Bogotá - Colombia: Una década de políticas de seguridad ciudadana (1,994 – 2002), Municipalidad de Valparaíso, Chile; 1era. Ed.
33. Locke, E. A. & Latham, G. P. (2004). ¿What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29 (pp. 388- 403).
34. López, J.H. (1985), La Optimización frente a Objetivos múltiples en empresas públicas- Eficiencia en las empresas públicas. Buenos Aires IDEA/CICAP.

35. Mertz K. Catalina (2000); Experiencia comparada en la organización y administración de fuerzas policiales, Santiago de Chile. Fundación Paz Ciudadana.
36. Moneta, G. B. &Csikszentmihalyi, M (1996). The effect of perceived challenges and skills on the quality of subjective experience. *Journal of Personality* (pp.275–310).
37. Morgan, G. (1999). Imaginización, Una nueva aptitud crucial para la conducción y el management en un mundo en movimiento y cambio. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
38. Morse, John J. y Jay W. Lorsch (1981), “Beyond theory Y” en *Harvard Business Review*, mayo-junio, reimpresión en Matteson, Michael T y John M. Ivancevich *Management classics*, Goodyear Publishing Co., Santa Monica, segunda edición, pp. 396-407.
39. Mc Gregor D. (1994). El lado humano de las organizaciones. Publicado por primera vez en 1,960. Massachusetts Institute ofTechnology (MIT). McGraw-Hill. Colombia.
40. Motiska P. J. y Shollif K. A. (1990). 10 Preceptos de Calidad (p. 6). American SocietyforQualityPress, Milwaukee, USA.
41. Muller S.E.H (1992). Criminología y Derecho Penal Militar - Universidad César Vallejo de Trujillo.
42. Navarro, J. & Quijano, S. (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema* (pp 643-649).
43. Navarro, J. (2001). Las Organizaciones como Sistemas Abiertos Alejados del Equilibrio. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona (España).
44. Navarro, J., Arrieta, C. &Ballen, C. (2007). An approach to the study of the dynamics of work motivation using diary method. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences* (pp. 473-498).
45. Paulo Mesquita N. P. (2000), colaboración de Stella A. B., *Policiamento Comunitario: A Experiencia em Sao Paulo*, op.cit., (p. 71-74).
46. Peiró, J. M. (1990). Organizaciones: nuevas perspectivas psicológicas.

Barcelona: PPU.

47. PNUD (2003), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Lecciones contra la Corrupción. Nueva York: PNUD, Diciembre
48. Policía Nacional del Perú, Base de Datos de la Dirección Ejecutiva de Personal al 25 de Febrero del 2015.
49. Policía Nacional del Perú, Estado Mayor General, Plan Estratégico Institucional (2012 – 2016).
50. Prieto, F., Zornoza, A. &Peiró, J.M. (1996). Nuevas tecnologías de la información en la empresa: Una aproximación psicosocial. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.
51. Prieto, F., Zornoza, A., Orengo, V. &Peiró, J.M. (1996). Trabajo y nuevas tecnologías de la información. En: Peiró, J.M. y Prieto, F. (Eds.), Tratado de Psicología del Trabajo. La actividad laboral en su contexto. (pp. 97-127). Madrid: Síntesis.
52. Proética (2012), VII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2012, encuesta elaborada por Ipsos Apoyo.
53. Quintanar Gibran (2005). Tesis: Factores Motivacionales que Influyen en los Trabajadores a nivel de Piso en un Centro Comercial Ubicado en Pachuca, Hidalgo. Instituto de Ciencias de la Salud. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México.
54. Robbins S. P. (2004), San Diego State University, 10ma. Edición, (p.155).
55. Robbins S. y Decenzo D. (2002).Fundamentos de Administración. 3ra. Edic. México.
56. Salanova, M., Bakker, A. &Llorens, S. (2006). Flow at Work: Evidence for a Gain Spiral of Personal and Organizational Resources. Journal of Happiness Studies, (p. 1-22).
57. Salanova, M., Hontangas, P. &Peiró, J. M. (1996). Motivación Laboral. En J.M.Peiró y F. Prieto (Eds), Tratado de psicología del trabajo (pp.

- 215-249). Madrid: Editorial Síntesis.
58. Scollon, C. H., Kim-Prieto, C. & Diener, E. (2003). Experience sampling: promises and pitfalls, strengths and weaknesses. *Journal of Happiness Studies*, (p. 5-34).
 59. Seminario, Policía y Comunidad, Los Nuevos Desafíos para Chile, Santiago, 4 y 5 de Diciembre de 2002.
 60. Solana, Ricardo F. (1993). "Administración de Organizaciones". Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A.
 61. Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D.L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management review*, (p. 379-387).
 62. Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996, (p. 484).
 63. Tamayo y Tamayo, M. (2005). El Proceso de la investigación Científica. México. LIMUSA. Noriega Editores. Cuarta edición.
 64. Thierry, H. (1998). Motivation and satisfaction. En P. Drenth, H. Thierry y Ch. de Wolf (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology. Organizational psychology* (Vol. 4, 2ª ed., pp. 253-289). Hove, England: Psychology Press.
 65. Transparencia Internacional (2000), Sourcebook, Londres, TI.
 66. USAID (2004), Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. "La ayuda exterior de los Estados Unidos enfrenta los desafíos del Siglo XXI". Washington, DC.
 67. Weisburd, D. y Eck J. (2004). What can Police Do to Reduce Crime, Disorder and Fear. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* (pp. 42-65).
 68. Zehithaml A. Valerie, Parasumaran A. y Berry L. Leonard. La Calidad Total en la Gestión de Servicios. Tr. Claudio L. Soriano – Madrid: Ediciones Diaz de Santos 1993.
 69. Zornoza, A., Orengo, V. & Peiró, J.M. (2000). Implicaciones de las tecnologías de la información para el trabajo y las organizaciones. Una

perspectiva psicosocial. Revista Gallega de Empleo, (pp. 91-141).

Fuentes Electrónicas

1. Burrhus F. S., Teoría de la equidad laboral - Wikipedia, la enciclopedia libre. Recuperado de: es.wikipedia.org/wiki/Teoría_de_la_equidad_laboral.
2. Céspedes H. Raquel (2011); Psicología de la Motivación, recuperado el es.slideshare.net/raquelcespedeshigueros/psicologia-de-la-motivacion.
3. Frühling, H. (2003), Policía Comunitaria y Reforma Policial en América Latina ¿Cuál es el impacto? Universidad de Chile, Instituto de Asuntos Públicos. http://www.cesc.uchile.cl/publicaciones/op_01_policiacomunitaria.pdf. Recuperado el 20Jun13.
4. Galeano, D. (2007), En nombre de la seguridad: Lecturas sobre policía y formación estatal. Cuestiones de Sociología, 4, 102-125. En Memoria Académica. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.3679/pr.3679.pd.4.
5. Gómez C. J. L. (2003), Estado democrático y modelo policial: Una propuesta de diseño de cara a lograr una investigación eficaz del crimen, Universidad Jaime I de Castellón (España). Recuperado de www.department-ambos.uni-goettingen.de/.../task,doc_download/
6. Herzberg Frederick (1,959). Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la “Teoría de los dos factores”. Recuperado de www.emprendices.co/irving-frederick-herzberg-y-sus-teorias-de-motivac...
7. Hernández C. D. (2007), Policía Nacional del Perú: Auditoria Integral, Herramienta para el Buen Gobierno y Respuesta Efectiva Contra la Corrupción”. Recuperado desde <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/auditoria-financiera-gestion-empresas-transporte-urbano.htm>.
8. Instituto de Defensa Legal, (2004), Perfil del policía peruano. Direcc. Manuel Villavicencio 1191 Lince Perú[PDF]. Recuperado desde www12.georgetown.edu/sfs/clas/pdba/Security/.../peru/.../perfilpolicia.pdf.

9. Kiopoko (1998). Motivación en una Organización. España. Recuperado de html.rincondelvago.com/motivacion-en-una-organizacion.html.
10. Lahura E. (2003); El Coeficiente de Correlación y Correlaciones Espúreas, Documento de Trabajo 218, recuperado de <http://www.pucp.edu.pe/economia/pdf/DDD218.pdf>.
11. Landy, F. J., & Becker, W. S. (1987). Motivation theory reconsidered. En L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), Research in organizational behavior (Vol. 9). Recuperado de <http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-academicos-bibliografia/38-bibliografia/121-motivacion.html>.
12. Lima Cómo Vamos (1998), Observatorio Ciudadano conformado por Asoc. UNACEM, Transparencia, Grupo RPP y la PUCP. www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/.../segciudadana.pdf
13. Maslow, Abraham (1943). A Theory of Human Motivation, en psychclassics.yorku.ca
14. Mesquita Neto, P. (2001), con la colaboración de Beatriz Stella Affonso, Policiamento Comunitario: A Experiencia em Sao Paulo, op.cit., pp.40-50. Recuperado de http://www.cesc.uchile.cl/publicaciones/op_01-policiaco_munitaria.pdf.
15. Ministerio de Justicia (2014), Ley Orgánica, recuperado desde <https://www.google.com.pe/spij.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll?f...l eyorganicampfn>.
16. Monografías.Com (2013), La motivación. Recuperado de www.monografias.com › Administración › Recursos Humanos.
17. Organización de las Naciones Unidas, Oficina de Fiscalización de Drogas y de Prevención del Delito, Global Report on Crime and Justice, Oxford University Press, New York (1999), pp. 36 – 38. Recuperado de www.uncjin.org/Special/GlobalReport.html.
18. Plackett, R.L. (1983). «Karl Pearson and the Chi-Squared Test». International Statistical Review (International Statistical Institute (ISI)) 51 (1) © pp. 59–72). doi:10.2307/1402731. JSTOR 10.2307/1402731.
19. Policía Comunitaria - Versión resumida del texto del mismo título (2003). <http://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/Policia%comunitaria%20%20y%20reforma%20policial.pdf>.
20. Policía Nacional del Perú. D. Leg. 1148 (2012) Ley de la Policía Nacional del Perú. Recuperado de <http://www.pnp.gob.pe/reforma/images/>.

21. Román V. J. J. (2006), Monografía aspectos teóricos del liderazgo. Recuperado el 26May2013. Tema relacionado con la tesis, desde <http://www.monografias.com/trabajos97/aspectos-teoricos-y-otras-consideraciones-liderazgo/aspectos-teoricos-y-otras-consideraciones-liderazgo.shtml>.

22. Roncal, Plaza R. (2012), La Corrupción en la Policía Nacional del Perú, Extraído de www.monografias.com > Estudio Social.

23. San Martin C. C., La Policía en el Estado de Derecho Latinoamericano: El caso Perú”, Extraído desde www.department-ambos.uni-goettingen.de/.../task,doc_download/.

24. Skinner F. S. (1,938) La conducta de los organismos: un análisis experimental. doi: ISBN 1-58390-007-1, ISBN 0-87411-487-X.

25. Stanley, W., Building New Police Forces in El Salvador and Guatemala: Learning and Counter- Learning”, **International Peace Keeping (1999)**, Vol. 6 No.4,(pp. 113 – 134). Rachel Neild, Sustaining Reform: Democratic Policing in Central America”, Washington DC. Recuperado desde, <http://link.springer.com/article/10.1007%2F02687153#page-1>.

26. **Wikilibros**, Tablas Estadísticas/Distribución Chicuadrado, internet, recuperado es es.wikibooks.org/wiki/Tablas_estadísticas/Distribución_chi-cuadrado.

27. Wikipedia (2013), Estadística – Prueba de Pearson - Recuperado desde es.wikipedia.org/wiki/Prueba_chi2_de_Pearson, en Prueba χ^2 de Pearson - Wikipedia, la enciclopedia libre.

ANEXOS

ANEXO N° 01



Universidad Nacional Mayor de
SAN MARCOS

Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Post Grado

Sr./Srta: Estamos realizando el presente cuestionario con fines estrictamente académicos y que será de mucha utilidad para poder aportar alternativas que permitirán elevar la calidad del servicio policial. Por lo tanto, mucho agradeceré se sirva absolver las preguntas que a continuación se presentan para mayor objetividad.

Indicaciones:

Favor leer atenta y cuidadosamente cada Ítem y según su propio criterio elegirá Ud. la respuesta que crea conveniente, y lo señalará con un aspa (X) donde corresponda: Totalmente de Acuerdo (TA); De Acuerdo (A); Indeciso (I); En Desacuerdo (D) y Totalmente en Desacuerdo (TD).

CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE MOTIVACION:

1. ¿Su trabajo le permite tomar sus propias decisiones?

TA () A () I () D () TD ()

2. ¿La naturaleza de las tareas que realiza lo motivan a seguir desempeñándolas?

TA () A () I () D () TD ()

3. ¿Su trabajo le brinda la posibilidad para desarrollar nuevas habilidades y destrezas?

TA () A () I () D () TD ()

4. ¿El trabajo que realiza tiene importancia para su formación profesional y personal?

TA () A () I () D () TD ()

5. Considera Ud. que la tarea que realiza tiene importancia para el éxito de la Comisaría?

TA () A () I () D () TD ()

6. ¿Ud. siente que recibe el merecido reconocimiento por la labor que realiza en la Comisaría?

TA () A () I () D () TD ()

7. ¿El ambiente o atmósfera de trabajo le motiva asistir al mismo con ganas a su centro laboral?

TA () A () I () D () TD ()

8. ¿Existe comunicación entre su Comisario y Ud.?

TA () A () I () D () TD ()

9. ¿Existe una buena relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo?

TA () A () I () D () TD ()

10. ¿Se siente motivado a realizar su trabajo con los equipos y materiales con los que cuenta?

TA () A () I () D () TD ()

11. ¿Ud. conoce cuales son las metas y objetivos que pretende alcanzar la Comisaría en el presente año?

TA () A () I () D () TD ()

12. ¿Considera que su trabajo está de acuerdo con la jerarquía que ostenta?

TA () A () I () D () TD ()

13. ¿Considera que las reglas de trabajo que se le imponen son justas y equitativas?

TA () A () I () D () TD ()

14. ¿Considera que al estar laborando en la Investigación de Delitos y Faltas tiene la posibilidad de recibir mayor incentivo por parte de su Comando?

TA () A () I () D () TD ()

15. ¿El personal de la Sección de Investigación Criminal de las Comisarias asciende más rápido que los administrativos por la labor que realizan?

TA () A () I () D () TD ()

16. ¿La labor operativa de Investigación de Delitos y Faltas le ha permitido obtener distinción y reconocimiento con ascenso al grado inmediato superior?

TA () A () I () D () TD ()

GRADO: **EDAD:** **UNIDAD:**

TIEMPO DE SERVICIOS EN LA PNP:

TIEMPO DE SERVICIOS EN LA SEINCRI:

ANEXO N° 02



Universidad Nacional Mayor de
SAN MARCOS
Universidad del Perú, DECANA DE AMERICA

Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Post Grado

Sr./Srta: Estamos realizando el presente cuestionario con fines estrictamente académicos y que será de mucha utilidad para poder aportar alternativas que permitirán elevar la calidad del servicio policial. Por lo tanto, mucho agradeceré se sirva absolver las preguntas que a continuación se presentan para mayor objetividad.

Indicaciones:

Favor leer atenta y cuidadosamente cada Ítem y según su propio criterio elegirá Ud. la respuesta que crea conveniente, y lo señalará con un aspa (X) donde corresponda: Totalmente de Acuerdo (TA); De Acuerdo (A); Indeciso (I); En Desacuerdo (D) y Totalmente en Desacuerdo (TD).

CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE EFECTIVIDAD:

1. ¿Las denuncias por diferentes delitos que tiene a su cargo le permite la posibilidad de resolverlas en su totalidad?
TA () A () I () D () TD ()
2. ¿Considera que los operativos realizados en base a los respectivos planes tienen resultados efectivos?
TA () A () I () D () TD ()
3. ¿Es imprescindible formular planes operativos para tener éxito en la solución de los diferentes delitos y faltas?

TA () A () I () D () TD ()

4. ¿El personal que labora en la SEINCRI es suficiente para hacerse cargo de las diferentes denuncias por delitos que tiene la Comisaría?

TA () A () I () D () TD ()

5. ¿El servicio que presta en la SEINCRI es efectivo porque se brinda cuando se necesita?

TA () A () I () D () TD ()

6. ¿Cree Ud. que la cantidad de denuncias por faltas influye a que el tiempo no sea suficiente para atenderlas adecuadamente?

TA () A () I () D () TD ()

7. ¿Las denuncias por faltas no tienen la misma importancia que las formuladas por delito?

TA () A () I () D () TD ()

8. ¿Tiene Ud. la posibilidad de resolver todas las denuncias que le son encargadas para investigar faltas?

TA () A () I () D () TD ()

9. ¿Las investigaciones las realiza con oportunidad, lo cual conlleva a la satisfacción de los agraviados de un delito o falta?

TA () A () I () D () TD ()

10. ¿El personal que labora en la SEINCRI considera que ha sido seleccionado de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y especialidad?

TA () A () I () D () TD ()

11. ¿Recibe Ud. instrucción suficiente sobre los planes operativos para facilitar la solución de la problemática delincriminal?

TA () A () I () D () TD ()

12. ¿Considera que el personal de la SEINCRI debe dedicarse exclusivamente a la investigación de delitos y faltas sin ser distraído en otros servicios?

TA () A () I () D () TD ()

13. ¿Cree Ud. que es necesaria la inmediata programación de cursos de capacitación para el personal que labora en la SEINCRI de su Comisaría?

TA () A () I () D () TD ()

14. ¿Considera beneficioso que el personal de la SEINCRI resida en el lugar donde trabaja?

TA () A () I () D () TD ()

15. ¿Cuenta Ud. con el tiempo necesario para investigar los diferentes delitos que tiene a su cargo?

TA () A () I () D () TD ()

16. ¿Los recursos logísticos con los cuales cuenta la SEINCRI son suficientes para cumplir con efectividad la labor encomendada?

TA () A () I () D () TD ()

17. ¿Los planes operativos de servicio de seguridad en diferentes eventos no relacionados a la investigación de delitos y faltas ocasiona que descuide las denuncias que tiene a su cargo?

TA () A () I () D () TD ()

18. ¿Cree Ud. que la estadística policial refleja la realidad sobre la efectividad de la labor que cumple la SEINCRI?

TA () A () I () D () TD ()

GRADO: **EDAD:** **UNIDAD:**

TIEMPO DE SERVICIOS EN LA PNP:

TIEMPO DE SERVICIOS EN LA SEINCRI:

ANEXO Nº 03

CUADRO DE DISTRIBUCION DE INDICADORES Y SUBINDICADORES

VARIABLE 1	INDICADORES	SUB INDICADORES	Nº PREGUNT.	UBICACION
MOTIVACION	1. FACTOR MOTIVADOR (FM)	1a. Logros	3	4; 5; 14
		1b. Reconocimiento	2	6; 12
		1c. Ascensos	2	15; 16
	2. FACTOR HIGIENE (FH)	2a. Politica administrativa de la organización	4	1; 2; 7; 11
		2b. Relacion con sus jefes	1	8
		2c. Relacion con sus compañeros	1	9
		2d. Condiciones de trabajo	3	3; 10; 13
	TOTAL PREGUNTAS		16	
VARIABLE 2	INDICADORES	SUB INDICADORES	Nº PREGUNT.	UBICACIÓN
EFFECTIVIDAD	1. RESULT. DE PROCESOS OPERAT. (PO)	1a. Grado Resoluc.denunc. Sobre delitos	1	1
		1b. Grado Resoluc.denunc. Sobre Faltas	2	7; 8
		1c. Cumplim. Planes Operativos	2	2; 17
		1d. Grado efectiv. planes operat. Ejecut.	2	3; 18
		1e. Oportunidad del servicio	2	5; 9
	2. RESULT. DE PROCESOS ADMINIST. (PA)	2a. Cobertura del personal capacit. En investig. Polic.	2	11; 13
		2b. Disponib. Tiempo para investig. Delitos	1	15
		2c. Disponib. Tiempo para investig. Faltas	1	6
		2d. Disposicion y uso de Recursos Humanos	4	4; 10; 12; 14
		2e. Disposicion Y uso de Recursos Logisticos	1	16
	TOTAL PREGUNTAS		18	

ANEXO Nº 4 DATA OBTENIDA DE LOS CUESTIONARIOS DE MOTIVACION Y EFECTIVIDAD																																																	
Nº	Unidad	Edad	Grado	Tiempo_en_PNP	Tiem	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	FM	FH	M	PO	PA	E				
1	1	48	7		25	25	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	3	4	2	2	4	4	2	4	4	2	2	2	4	1	4	4	4	4	2	12	10	22	28	27	55 PO				
2	1	44	6		21	6	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	2	2	2	5	4	2	2	1	3	2	1	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	1	3	21	19	40	16	18	34 PA				
3	1		6		28	2	2	1	2	2	2	3	4	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	21	21	42	28	30	58 E					
4	1	41	7		20	10	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	4	1	2	1	1	1	3	1	2	5	1	1	2	2	1	2	2	2	2	15	18	33	15	17	32					
5	1	45	7		25	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	16	18	34	21	21	42						
6	1	42	8		19	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	1	2	2	2	1	2	4	1	1	1	1	1	1	4	1	1	4	1	16	9	25	17	14	31				
7	1	47	1		22	0	2	1	2	1	1	4	2	2	2	4	2	2	2	4	5	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	1	4	2	5	4	4	21	19	40	26	24	50			
8	1	50	5		30	22	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	4	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	1	1	4	4	4	1	2	20	20	40	17	23	40			
9	2	42	1		20	15	2	1	1	1	1	3	2	1	1	3	1	1	2	1	2	2	3	4	2	5	3	1	5	3	2	5	2	1	1	5	5	1	4	11	14	25	27	30	57				
10	2	45	5		25	4	1	1	1	1	1	2	4	1	1	4	1	1	2	2	4	2	2	2	4	4	1	2	2	1	4	4	1	1	4	2	4	1	2	13	16	29	20	25	45				
11	2	37	8		16	10	1	1	1	1	1	5	1	3	1	5	1	1	5	1	5	2	1	1	1	5	1	1	5	1	5	5	1	1	5	5	5	1	4	16	19	35	16	33	49				
12	2	46	6		26	8	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	2	1	1	4	4	4	1	1	18	14	32	20	24	44			
13	2	42	7		20	3	3	1	1	1	1	4	4	3	2	5	2	3	3	2	5	5	2	4	2	5	4	3	4	4	2	4	5	2	2	3	4	5	4	4	21	24	45	30	33	63			
14	2	40	6		22	8	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	16	17	33	23	23	46				
15	3	43	7		20	3	2	2	2	1	1	4	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	3	1	1	4	4	4	2	4	13	17	30	26	23	49				
16	3	34	9		18	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	1	2	1	2	3	2	3	2	3	2	2	1	1	2	2	1	1	16	20	36	17	15	32				
17	3	49	5		28	4	3	2	2	1	1	4	2	1	1	3	1	2	2	4	5	1	5	2	1	4	2	2	4	4	2	1	5	1	1	5	5	5	2	3	18	17	35	25	29	54			
18	3	46	9		24	3	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	2	5	4	2	1	2	4	2	4	2	3	1	2	4	2	2	2	4	2	3	2	21	22	43	18	26	44			
19	3	40	8		20	10	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	25	32	57	33	34	67				
20	3	41	8		20	16	4	1	1	1	1	4	2	2	1	4	2	2	3	4	5	5	2	4	1	5	2	1	4	4	2	4	4	1	1	5	4	5	1	3	22	20	42	23	30	53			
21	3	48	6		28	2	2	2	4	5	1	1	2	2	5	5	2	2	2	2	5	4	5	2	1	2	1	2	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	2	2	20	26	46	24	38	62			
22	3	46	6		23	3	2	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	2	4	22	20	42	22	30	52				
23	4	52	6		28	6	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	4	4	4	2	2	11	14	25	22	26	48			
24	4	26	12		2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	2	1	4	3	4	2	4	7	9	16	29	30	59				
25	4	55	5		28	6	2	2	2	2	1	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	18	21	39	21	22	43				
26	4	58	5		38	7	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	10	13	23	12	12	24				
27	4	46	10		20	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	4	1	2	4	2	4	4	4	2	1	2	2	4	2	2	2	2	1	1	5	4	4	1	2	16	19	35	20	23	43				
28	4	51	5		29	11	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	1	4	1	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	16	26								

[illegible]